



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ECONOMIA  
CARRERA DE ECONOMÍA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA:**

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE  
LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA  
“SERMANSEG” CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE  
DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO,  
DISTRITO METROPOLITANO.”**

**AUTORA:**

**ANITA VERONICA OLMEDO CISNEROS**

**DIRECTOR DE TESIS: ECON. JOSE VILLACIS PAZ Y MIÑO**

**AÑO 2013**

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso creador del Universo por sus continuas bendiciones sobre mi vida y mi familia, ya que nos permite conseguir nuestras metas y objetivos planteados en la vida.

A mis padres Atilio Olmedo Cisneros y Bertha Cisneros de Olmedo, a quienes con su ejemplo de tesón me han impulsado a seguir siempre adelante, gracias por sus múltiples esfuerzos y sacrificios, día a día los reconozco y lucho por recompensarlos.

A mi esposo Hugo Montenegro, por su apoyo incondicional y continua motivación para conseguir en forma conjunta nuestros proyectos y logros tanto personales como profesionales y de familia.

Los amo a todos.

Anita Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A dios por permitir los medios y recursos para iniciar y culminar este proyecto con bien, por ser mi inspiración diaria para continuar luchando y darme fuerza para seguir adelante cuando los ánimos decaían.

A la Universidad Central del Ecuador porque a través de sus sabios docentes día a día instruyen, educan y preparan alumnos con un alto nivel profesional y con un excelente don de gente.

Un agradecimiento especial al Economista José Villacis Paz y Miño, quien con su experiencia y amplios conocimientos me acompañó y me guió a lo largo de este tiempo dirigiendo mi proyecto.

Y a todos los amigos que de una u otra manera estuvieron pendientes que este trabajo concluya con éxito.

A todos mi sinceros agradecimientos.

Anita Verónica

## **AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL**

Yo, Anita Verónica Olmedo Cisneros en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA “SERMANSEG” CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.”, hace uso de todos los conocimientos que me pertenecen autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 9 de agosto de 2013.



Anita Verónica Olmedo Cisneros

CC. 1710612928

[aniverolmedo@hotmail.com](mailto:aniverolmedo@hotmail.com)

Quito, 05 de junio 2013

Señor Economista

ENRIQUE LASPRILLA ROMERO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PRESENTE.-

Señor Decano:

Me refiero al Oficio N. 1863 - 2012 - D.T. del 6 de Agosto del 2012, mediante el cual se me designa como Director de la Tesis "PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA SERMANSEG CIA. LTDA., UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.", presentada por la señorita egresada ANITA VERONICA OLMEDO CISNEROS, previo a la obtención del Título de Economista. Al respecto, cumplo en informar lo siguiente:

El estudio se realiza en cinco capítulos que tienen relación con el Plan de Tesis aprobado por la Facultad y que se refiere a una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada.

Los capítulos presentados cumplen con su objetivo general y con la hipótesis planteada esto es, implementar una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa "SERMASEG" Cia Ltda, que le permitirá a la empresa desempeñarse en un mejor marco de desarrollo de cara a la realidad actual de las empresas de seguridad privada.

Tanto en su forma como en su fondo el desarrollo de la Tesis cumple con las disposiciones que se señalan en el Reglamento de Títulos y Grados vigentes en la Facultad.

Por lo expuesto, doy por terminada la Dirección del mencionado trabajo para que la interesada continúe con su trámite en la obtención del título de Economista.

Anexo al presente una copia del informe de la Historia del Procedimiento en el que se detalla las actividades realizadas.

Particular que se me cumple informar, para los fines consiguientes.

Atentamente,



José Villacis Paz y Miño

Quito, 2 de Septiembre de 2013

Señor Economista

ENRIQUE LASPRILLA ROMERO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PRESENTE.-

SEÑOR DECANO:

Me refiero a su atento oficio N. 2376 – 2013 – D.T., de agosto 19 del año en curso, mediante el cual se me designa para que informe y califique la Tesis Intitulada " PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA "SERMANSEG" CIA. LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO", presentada por la señorita egresada ANITA OLMEDO CISNEROS, previo a la obtención del Título de Economista. Al respecto, cúmpleme informar lo siguiente:

En calidad de Director de la Tesis mencionada debo manifestar que el estudio se realizó en cinco capítulos que tienen relación con el plan de Tesis, debidamente aprobado por la Facultad, el análisis del sector de la seguridad privada, el diagnóstico de la empresa SERMANSEG, su plan de marketing, la evaluación financiera y los resultados de la investigación que han permitido concluir que la propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa antes citada es factible.

Para ello, cumple con los objetivos relacionados con la implementación de una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa SERMANSEG, luego de realizar el estudio de mercado necesario y las estrategias que se deberán implementar para lograr la captación de nuevos clientes, así como el estudio respectivo de los costos necesarios y sus ingresos que conllevan a que dicha empresa tenga su rentabilidad, de acuerdo a los indicadores



financieros del Valor Actual Neto, VAN, la Tasa Interna de Retorno, TIR, el Periodo de Recuperación, entre otros.

Se ha logrado demostrar la hipótesis que se refiere a que la competencia en el sector de los servicios de seguridad privada es cada día más complicada, debido especialmente al ingreso de nuevas empresas en el mercado, dejando de lado la calidad del servicio presentando una competencia desleal; por tanto, ha sido necesario realizar propuestas que implementen nuevas estrategias a ser utilizadas en la comercialización de dichos servicios considerando las verdaderas necesidades de los clientes, sus diferentes impactos del sector y los respectivos análisis financieros.

Para el estudio citado se ha empleado los métodos de investigación descriptiva, observacional y el método inductivo, que han permitido describir las características de la población para poder conocer por parte de la empresa el comportamiento de los servicios de seguridad privada pertinentes.

Los capítulos señalados en el estudio además de cumplir con sus objetivos e hipótesis planteadas, han permitido que existan la adecuada concordancia de las conclusiones y recomendaciones con el resultado de la investigación, cumpliendo así con las disposiciones que se señalan en el Reglamento de Títulos y Grados vigentes en la Facultad.

Por lo expuesto, califico a la mencionada Tesis con la nota de DIEZ (10/10).

Particular que me cumple informar, para los fines consiguientes.

De usted, muy atentamente.



Econ. José Villacis Paz y Miño

Quito 17 de septiembre de 2013

Señor Economista  
Enrique Lasprilla  
Decano  
Facultad de Economía  
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre la tesis titulada **"PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA "SERMANSEG" CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO."** presentada por la egresada, ANITA VERONICA OLMEDO CISNEROS, previa la obtención del título de Economista.

#### Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados mejorar la eficacia y eficiencia financiera de la Empresa de **SEGURIDAD PRIVADA "SERMANSEG" CIA.LTDA.**, permitió determinar las estrategias necesarias para llevar este servicio a un mayor número de demandantes y colaborar de una manera más eficaz al combate de la inseguridad que al momento azota a nuestro país, generar puestos de empleo para la población económicamente inactiva, desarrollo humano, mejoramiento de la calidad de vida y otros beneficios sociales que son provenientes de un clima de seguridad dentro de la sociedad. Por medio del análisis y evaluación de los productos y servicios que ofrece la Empresa a sus clientes del sector público y privado, con la finalidad de competir y crecer en el sector. Con la aplicación del FODA permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida y con ello alcanzar el objetivo propuesto, mejorar la gestión y el control financiero, permitiendo que la empresa **SERMANSEG** sea productiva y competitiva en el tiempo.

#### DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos





adecuadamente y técnicamente, lo que permitirá el mejor manejo de los recursos financieros y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un, buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y sus beneficiarios sean la comunidad, los usuarios y de la propia empresa SERMANSEG.

### **METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS**

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y revisión de proformas presupuestarias, organigrama de funciones y procesos, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones y la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos en el manejo de recursos.

### **BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la gestión de innovación de **SERMANSEG** tiene por objeto, crear valor junto con sus clientes, potenciar sus capacidades a través de la vinculación y relación con redes de trabajo que fortalezca sus procesos de competitividad, productividad y crecimiento, creando productos y servicios de calidad, la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, contar con un plan financiero para garantizar la sostenibilidad de la empresa, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, la calidad del producto y del nivel de precios, lo que también permitirá garantizar la permanencia del mismo en el tiempo, especialmente en el manejo del recurso financiero demostrando lo importante del buen manejo de los fondos, con una proyección del flujo de caja.

**Nota                    nueve            (9)**

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

**Profesor**



Olmedo



I

8611

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO - ECONOMISTA

TITULO DE LA TESIS "PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA "SERMANSEG" CIA LTDA" UBICADA EN GUAYAS, SEIS DE ABRIL, SECTOR EL INCA DE LA CIUDAD DE QUITO, SITIO METROPOLITANO

EGRESADOS:

SEÑORITA ANITA VERONICA OLMEDO CORDERO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EL OBJETIVO DE MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE "SERMANSEG" PASANDO POR EL ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIAS PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES, MEJORANDO LA RENTABILIDAD, EN BASE A MENORES COSTOS, SE CUMPLE PRINCIPALMENTE CON LA "PROPUESTA" DE UN PLAN DE MARKETING QUE SE FORMULA EN EL CAPITULO IV.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

LA AFIRMACION DE QUE LA COMPETENCIA DESLEAL Y COMPLICADA QUE EXISTE EN EL SECTOR PUEDE SER SUPERADA MEDIANTE UN MEJORAMIENTO EN LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS SE DEMUESTRA ACEPTABLEMENTE EN EL CAPITULO III DEL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA, AUNQUE DICHO MEJORAMIENTO SOLO SE VERA EN LA IMPLEMENTACION REAL

28 AGO 2013

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

POD TRATARSE DE UN CASO CONCRETO DE UNA EMPRESA EXISTENTE EN UN ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACTIVIDAD, LA AUTORA UTILIZA FUNDAMENTAMENTE EL MÉTODO INDUCTIVO, BASADO EN LAS INVESTIGACIONES DESCRIPTIVAS Y DE OBSERVACIONES PUNTUALES, LAS VARIABLES UTILIZADAS SON LAS PERTINENTES A LA ACTIVIDAD DEL SERVICIO EMPRESARIAL.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A NIVEL TEÓRICO QUE FORMULA LA AUTORA SON BASTANTE GENERALES Y OBIVAS Y SE DERIVAN DE LOS PROPIOS RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DEL ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO, PERO SIN PROFUNDIZAR A QUE NIVEL, PUESTO QUE LA IMPLEMENTACIÓN TOCA VÍA, NO SE HA DADO. TODO QUEDA EN LA TEORÍA.

NOTA:

8 (OCHO)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN

SI

NO

PROFESOR:

FABIAN ALBUJA CHAVES

FIRMA:



FECHA:

Quito, 28 Agosto / 2013

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>OFICIO DIRECTOR DE TESIS .....</b>	<b>v</b>
<b>NOTA 1 .....</b>	<b>vi</b>
<b>NOTA 2 .....</b>	<b>viii</b>
<b>NOTA 3 .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xix</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. HISTORIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA .....	2
1.2.1. LA SEGURIDAD PRIVADA A NIVEL MUNDIAL.- .....	2
1.2.2. LA SEGURIDAD PRIVADA EN AMÉRICA LATINA .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA EL TEMA .....	7
1.3.1. JUSTIFICACION TEORICA.- .....	7
1.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.- .....	7
1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.- .....	7
1.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA. ....	8
1.5. MARCO TEÓRICO.....	8
1.6. MARCO CONCEPTUAL .....	12
1.7. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	15
1.8. OBJETIVOS .....	15
1.8.1. OBJETIVO GENERAL. ....	15
1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.9. HIPÓTESIS .....	16
1.10. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN.- .....	16
1.11. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD PRIVADA.....</b>	<b>20</b>
2.1. LA SEGURIDAD PRIVADA A NIVEL MUNDIAL.....	20

2.2. LA SEGURIDAD PRIVADA EN EL PAÍS.....	21
2.3. ANALISIS DE PORTER.....	32
2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	32
2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	33
2.6. MENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS.....	33
2.7. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	33
2.8. RIVALIDAD INTERNA ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	34
2.9. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD PRIVADA.....	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>36</b>
<b>3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SERMANSEG .....</b>	<b>36</b>
3.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA. ....	36
3.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	38
3.3. MISIÓN .....	38
3.4. VISIÓN .....	38
3.5. VALORES CORPORATIVOS. ....	39
3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	42
3.7. FORMULACIÓN DEL SERVICIO.....	43
3.7.1. SERVICIO ESTRELLA .....	43
3.7.2. OTROS SERVICIOS .....	43
3.8. MACROAMBIENTE .....	44
3.8.1. FACTORES ECONÓMICOS .....	44
3.8.2. FACTORES DEMOGRÁFICOS .....	48
3.8.3. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	49
3.8.4. FACTORES SOCIAL/CULTURAL.....	50
3.8.5. FACTORES POLÍTICOS.....	51
3.9. MICROAMBIENTE.....	52
3.9.1. PROVEEDORES .....	52
3.9.2. CLIENTES.....	53
3.9.3. COMPETENCIA .....	56
3.9.4. PRECIOS .....	57
3.10. MATRIZ FODA .....	57
3.11. MATRIZ FODA DE IMPACTOS.....	58
3.11.1. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	59
3.11.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	62
3.11.3. MATRIZ DE APROVECHAMIENTO .....	64
3.11.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	66
3.12. ESTRATEGIAS, PLANES DE ACCION Y COSTOS.....	69

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>76</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>76</b>
4.1. ESTUDIO DEL MERCADO.....	76
4.1.1. OBJETIVOS GENERALES .....	76
4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	76
4.2. POBLACIÓN OBJETIVO.....	76
4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	78
4.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	78
4.5. TRABAJO DE CAMPO .....	80
4.6. OFERTA.....	87
4.6.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	90
4.7. DEMANDA .....	93
4.8. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	94
4.9. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	94
4.10. MIX DEL PRODUCTO. ....	94
4.10.1. PRODUCTO .....	94
4.10.2. PLAZA.....	95
4.10.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	95
4.10.4. PRECIO.- .....	95
4.11. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS .....	97
4.12. FLUJO DE CAJA .....	103
4.13. EVALUACIÓN .....	104
4.13.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	104
4.14. EVALUACIÓN FINANCIERA. ....	105
4.14.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	105
4.14.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	106
4.14.3. PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PRI).....	106
4.14.4. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	107
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>108</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>108</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	108
5.2. RECOMENDACIONES.....	109
5.3. BIBLIOGRAFIA. ....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proveedores de SERMANSEG Cía. Ltda. ....	53
Tabla 2: Contratos de servicios residenciales.....	53
Tabla 3: Sector empresarial.....	54
Tabla 4: Clientes de SERMANSEG Cía. Ltda.....	55
Tabla 5: Competencia de SERMANSEG Cía. Ltda.....	56
Tabla 6: Matriz FODA de impactos.....	59
Tabla 7: Matriz de impacto interno de la empresa SERMANSEG Cia. Ltda. ....	60
Tabla 8: Matriz de impacto externo de la empresa SERMANSEG Cia. Ltda. ....	62
Tabla 9: Matriz de Aprovechamiento.....	65
Tabla 10: Matriz de vulnerabilidad .....	67
Tabla 11: Costos Anuales.....	69
Tabla 12: Recursos.....	71
Tabla 13: Personal.....	71
Tabla 14: Muebles y Enseres .....	73
Tabla 15: Equipos de computación .....	73
Tabla 16: Personal.....	73
Tabla 17: Vehículos .....	75
Tabla 18: Personal.....	75
Tabla 19: Equipos .....	75
Tabla 20: Población Objetivo.....	77
Tabla 21: Sector del negocio.....	80
Tabla 22: Servicio de Seguridad .....	81
Tabla 23: Opinión del negocio .....	82
Tabla 24: Inseguridad.....	83
Tabla 25: Afectación de la delincuencia .....	84
Tabla 26: Policía Nacional .....	85
Tabla 27: Parámetros de decisión.....	86
Tabla 28: Factores de fijación de precios.....	96
Tabla 29: Inversiones de la Propuesta.....	98
Tabla 30: Promociones.....	99
Tabla 31: Equipos .....	99
Tabla 32: Personal conferencias.....	99
Tabla 33: Personal Marketing. ....	100
Tabla 34: Muebles y enseres .....	100

Tabla 35: Equipos de computación .....	100
Tabla 36: Vehículos .....	100
Tabla 37: Personal mensajeros .....	101
Tabla 38: Equipos .....	101
Tabla 39: Costos adicionales (mensuales) .....	101
Tabla 40: Costos adicionales (anuales) .....	101
Tabla 41: Resumen de personal .....	102
Tabla 42: Presupuesto de Ingresos .....	102
Tabla 43: Ingresos anuales .....	102
Tabla 44: Resumen Ingresos operacionales .....	102
Tabla 45: Presupuesto de egresos.....	103
Tabla 46: Flujo de caja.....	103
Tabla 47: Pérdidas y ganancias .....	104
Tabla 48: Rentabilidad del Proyecto .....	105
Tabla 49: Cálculo del Punto de equilibrio.....	107



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de Porter.....	32
Gráfico 2: Estructura Organizacional.....	42
Gráfico 3: Inflación .....	46
Gráfico 4: Tasas de Interés.....	47
Gráfico 5: Contratos de servicios residenciales .....	54
Gráfico 6: Sector empresarial.....	55
Gráfico 7: Sector del Negocio.....	80
Gráfico 8: Servicio de Seguridad .....	81
Gráfico 9: Opinión del negocio.....	82
Gráfico 10: Inseguridad.....	83
Gráfico 11: Afectación de la delincuencia .....	84
Gráfico 12: Policía Nacional.....	85
Gráfico 13: parámetros de decisión.....	86
Gráfico 14: Inversiones de la Propuesta.....	98

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA “SERMANSEG” CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.”**

**“PROPOSAL TO IMPROVE THE MARKETING OF THE SERVICES OF PRIVATE SECURITY OF THE COMPANY SERMANSEG CIA.LTDA, LOCATED IN GUARUMOS AND SEIS DE DICIEMBRE, EL INCA SECTOR, OF THE CITY OF QUITO,METROPOLITAN DISTRICT”.**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La seguridad privada en el mundo y nuestro país demanda de reglas claras expedidas en leyes que enmarquen el ámbito de acción de las empresas que entregan este servicio en beneficio de la colectividad en general. La empresa “SERMASEG”, se caracteriza por entregar un producto de calidad con personal altamente calificado, tomando en cuenta todos los entornos y los riesgos que demandan el sector de la seguridad privada; sin embargo, no tiene un plan estratégico en materia de marketing.

Esta tesis propone buscar una propuesta viable para la comercialización de los productos y servicios otorgados por la empresa SERMASEG, su distribución, la forma de hacerlo a fin de crecer como Institución y mantener el negocio en marcha; sin duda, permitirá expandir el mercado objetivo de la empresa a su vez que establecerá un margen de rentabilidad atractivo para los socios de la compañía.

**PALABRAS CLAVES:** SEGURIDAD PRIVADA / LEYES QUE REGULAN LA SEGURIDAD PRIVADA / PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA SEGURIDAD PRIVADA / PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA SEGURIDAD PRIVADA.

## **ABSTRACT**

Private security in the world and in our country demands of clear rules and laws that frame the range of action of the companies that offer this service in behalf of the whole community. The company SERMANSEG, is characterized for giving a product of quality with a highly qualified personnel ,taking into consideration all the environments and risks that the sector of private security demands; however, it does not have a strategic plan in terms of marketing.

This thesis proposes to seek for a viable proposal for the marketing of the products and services offered by the company SERMANSEG their distribution, the way to do it in order to grow as an institution and to maintain the business running; without a doubt, it will allow to expand the target market of the company and at the same time, establish an attractive profitability margin for the stakeholders of the company.

**KEYWORDS:** PRIVATE SECURITY / LAWS THAT REGULATE THE PRIVATE SECURITY/ PRODUCTS AND SERVICES OF THE PRIVATE SECURITY / STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE SECURITY

## **CAPITULO I**

### **PLAN DE TESIS**

#### **1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA “SERMANSEG” CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.”

##### **1.1. ANTECEDENTES**

En la actualidad tenemos una sociedad que vive mirando hacia afuera, con una percepción de que todo la persigue. Incluso, los sociólogos llaman a esta manera de comportamiento como el proceso de la anomia.

Es decir, el miedo al otro, al extraño al que no se conoce. De este modo, se logra entender porque nos alejamos de las personas cuando las escuchamos hablar. Especialmente, si identificamos que tienen acento colombiano o cubano o son de raza negra. Eso es temer y desconfiar del otro, sin que éste nos haya dado motivos.

El temor es un hecho real porque la inseguridad es real. El problema es que el crimen organizado se incrementó no solo en el Ecuador, sino en América Latina desde finales de los 70 e inicios de los 80. La Policía ha reconocido que muchas bandas de criminales, que se formaron en otros países, actúan ahora en territorio ecuatoriano.

La seguridad privada es un mercado que, a pesar de ser relativamente joven en América Latina, ha crecido rápidamente. Actualmente emplea formal e informalmente a un importante grupo poblacional, y suple la creciente demanda de seguridad que las sociedades requieren y que el Estado moderno no logra cubrir satisfactoriamente. El sector de la seguridad privada está compuesto por varios tipos de servicios como son: seguridad, vigilancia, protección e investigaciones, los cuales son ofertados a ciudadanos/as individuales, empresas, instituciones y entidades gubernamentales, entre otros demandantes.

En nuestro país y especialmente en la ciudad de Quito, la demanda por este servicio, ha tenido un crecimiento demasiado importante; ya que, tanto la ciudadanía, como las empresas y negocios en

general, se han visto en la imperiosa necesidad de contratar los servicios de compañías de seguridad privada para proteger sus bienes.

Este aumento en la demanda, también ha traído concomitantemente el aumento de la oferta, la misma que en la mayoría de los casos no cumple con las normas y calidad de este tipo de servicio. Esto les ha permitido bajar sus costos operativos y al mismo tiempo ofertar servicios a menor precio, convirtiéndose de esta manera en una competencia desleal.

Es por esta razón que la empresa “SERMANSEG”, se ha visto con la necesidad impostergable de realizar una propuesta para mejorar los servicios de seguridad privada que ofrece; y al mismo tiempo lograr una mejor rentabilidad a un costo razonable y un servicio de calidad.

## **1.2. HISTORIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

### **1.2.1. LA SEGURIDAD PRIVADA A NIVEL MUNDIAL.-**

“El mercado mundial de la seguridad privada es de unos 87.500 millones de euros con un crecimiento importante en países emergentes.

En la actualidad, y derivado de las diversas potencialidades de materializarse los distintos riesgos y amenazas sobre también bases muy diferenciales de vulnerabilidades la Seguridad, en general y la Seguridad Privada en particular está desarrollándose de forma muy irregular en el mundo.”

Europa está atravesando una situación difícil derivada principalmente de una crisis generalizada financiera y social y muy especialmente en la llamada zona euro que sufre una crisis de manera más severa debido a su estructura del mercado laboral y su baja productividad en general.

En este sentido, el sector de la seguridad privada ha sufrido, aunque menos que otros sectores. Aun así, el crecimiento ha sido mucho menor y con signos de decrecimiento en la facturación en la totalidad de los países. Este decrecimiento de ingresos ha llevado a una reducción especial de los beneficios.

Por otra parte, Estados Unidos vive una situación de incertidumbre en materia de seguridad derivada, por un lado, del haber sufrido una crisis financiera extrema y una crisis del mercado inmobiliario que ha traído una situación de desempleo que no había existido en Estados Unidos anteriormente.

No obstante, el sector de la seguridad privada estadounidense todavía representa un 40 por ciento del total de la actividad mundial aunque ha sufrido la crisis como el resto de sectores pero, al igual que en Europa este sector se ha comportado bastante mejor.

Lo cierto es que los mercados emergentes han salido reforzados de esta especie de crisis generalizada. Los mercados emergentes, o en gran medida el resto del mundo, presentan realidades muy diferentes y se ha comportado en general bastante mejor que en Europa y Estados Unidos.

En cualquier caso, el crecimiento ha sido menor al histórico pero todavía superior al 5 por ciento en muchos casos. Además, los países de economías emergentes están agregando más de 50 millones de personas a la clase media anualmente lo que supone un alto crecimiento de la demanda (por encima del crecimiento del PIB) de servicios en general, y de seguridad privada en particular.

Pero, la realidad, es que el sector de la seguridad privada en los mercados emergentes supone todavía una parte muy pequeña del sector mundial, aunque su crecimiento es cada vez más importante. La tendencia es hacia crecimientos por encima del 8 por ciento y esto, además, se está reflejando en mayores márgenes empresariales aunque todavía se perciben con beneficios y riesgos irregulares.

La tendencia es hacia un crecimiento económico más rápido con importantes posibilidades de consolidación del mercado y aplicación de sinergias. Hay una mayor inversión en seguridad privada ya que crece más que proporcionalmente al PIB y con notables incertidumbres e inseguridades en muchos de estos países, ya que las amenazas también están aumentando.

En cuanto a los riesgos empresariales se detectan elevados niveles de corrupción incrementados por legislaciones laborales y mercantiles con reducida seguridad jurídica a lo que hay que sumar importantes limitaciones a la repatriación de beneficios y mayores niveles de violencia y por tanto mayores riesgos para la actividad.

“La seguridad privada sigue siendo una de las industrias más florecientes del mundo, pese a la crisis económica global, ya que en la actualidad da empleo al menos a 20 millones de personas, casi el doble de agentes de Policía en activo.

Lo pone de manifiesto el “Informe de Armas Ligeras 2011”, que publicó en Ginebra el Instituto de Estudios Internacionales y de Desarrollo, que refleja la fuerte expansión que el sector ha experimentado en las últimas dos décadas en todo el planeta”

El adecuado desarrollo del sector de la Seguridad Privada se enmarca en un esquema actualmente de Crisis Económica, Convergencia y Globalización donde sus tendencias y respuesta a nuevos retos y exigencias está condicionado al cumplimiento integral de dicho esquema.

En cualquier caso, a pesar de la crisis generalizada económico-social, el sector de la Seguridad Privada sigue creciendo mundialmente de una manera natural en torno al 8 por ciento, obviamente aunque de forma muy desigual geográficamente en el panorama mundial.

Un sector cuya demanda, dentro de la Convergencia y Globalización, tiene una clara e irreversible tendencia hacia la integración de los recursos humanos y tecnológicos con soluciones que están cambiando rápida y radicalmente el espectro de servicios de la Seguridad Privada que se aproxima a los distintos mercados tanto desde la perspectiva de sectores industriales, como proveedores de seguridad hacia un mercado que puede considerarse segmentado en dos categorías: Defensa, como mercado de seguridad tradicional especializado a través de industrias que suministran equipos, sistemas y servicios para la protección contra amenazas internas, tales como protección civil, protección contra actividades criminales, protección contra el fuego, etc. Seguridad Industrial que proporcionan protección contra amenazas externas o exógenas, tales como terrorismo, crimen organizado, ciber seguridad, etc., incluyendo también desastres naturales o tecnológicos.

Por otro lado, en una aproximación al sector; desde la perspectiva de proveedores de seguridad, se identifican seis sectores industriales de seguridad: Seguridad de transporte terrestre, marítimo y aéreo, Seguridad de fronteras, Protección de Infraestructuras críticas, Seguridad física y de las personas, Seguridad de información y comunicaciones (incluye la ciber seguridad), Seguridad NBRQ (nuclear, biológica, radiológica y química).

No obstante, los sistemas emergentes que se consolidan son principalmente: biometría, control por RFID, video vigilancia, sistemas de identificación y control inteligente y posicionamiento y localización.

Por otro lado, igualmente los servicios se orientan hacia una especialización sectorial o segmentada principalmente hacia áreas de actividad como: Centros comerciales y grandes superficies, Edificios de oficinas y singulares, Industria y energía, Transporte (Ferrocarril, metropolitano, terrestre, aéreo, marítimo), Centros Hospitalarios, Centrales nucleares y complejos químicos, Instalaciones militares y de alta seguridad, así como las Infraestructuras Críticas y Estratégicas de Servicio al país.

Por otro lado, existe una importante ola de crecimiento del “outsourcing” derivado de una gran presión de costes para la optimización de las Administraciones Públicas. Empresas industriales, Entidades Financieras, Centros Sanitarios, etc. también hacia la reducción de costes, mayor competitividad y eficacia.

Por último, además de la necesaria convergencia de las seguridades, existe una importancia creciente del factor tecnológico en la solución global de seguridad. Debido a la crisis los costes laborales y sus incertidumbres hacen cada vez más difícil el simple planteamiento de los servicios de vigilancia estática, lo que lleva a la vigilancia dinámica. Todo ello, empujado por el coste de la tecnología que se va reduciendo, el coste de las comunicaciones y la capacidad de almacenamiento y, sobre todo, el desarrollo de la gestión e integralidad de los sistemas.

### **1.2.2. LA SEGURIDAD PRIVADA EN AMÉRICA LATINA**

La seguridad privada es un mercado que, a pesar de ser relativamente joven en América Latina, ha crecido rápidamente.

Actualmente emplea formal e informalmente a un importante grupo poblacional, y suple la creciente demanda de seguridad que las sociedades requieren y que el Estado moderno no logra cubrir satisfactoriamente. El sector de la seguridad privada está compuesto por varios tipos de servicios como son: seguridad, vigilancia, protección e investigaciones, los cuales son ofertados a ciudadanos/as individuales, empresas, instituciones y entidades gubernamentales, entre otros demandantes.

A nivel mundial, las empresas de seguridad privada han crecido substancialmente. En el 2003 el mercado de este servicio alcanzó los 85.000 millones USD, con una tasa de crecimiento anual del 7% al 8 %. En el mismo año, el país con el mercado más grueso en seguridad privada fue Estados Unidos, con un valor de 42.000 millones USD. América Latina es la región que más se ha expandido en esta actividad (del 9% al 11%) valorizándose en 4.000 millones USD durante el 2003.

Esta región es también una de las que más personal intensivo emplea—parcialmente, a causa de una falta de mayor incorporación tecnológica. En el sector formal, Brasil tiene un aproximado de 570.000 guardias, seguido por México con 450.000, y en tercer lugar por Colombia con 190.000 vigilantes. Los países con el número más bajo de guardias legalmente registrados fueron Chile y Perú con 45.000 y 50.000 respectivamente. Así, a nivel regional, el número de vigilantes en regla alcanza el 1.600.000; pero se estima, bajo “especulación fundada”, que existen alrededor de



2.000.000 de guardias informales; es decir, el sector de la seguridad privada emplea a 4.000.000 de personas en América Latina.

De acuerdo a lo que sostiene Edgardo Frigo (2003), dos de los grandes problemas de la seguridad privada en América Latina consisten en la creciente ilegalidad del sector y su falta de entrenamiento. Las empresas ilegales de seguridad privada del continente crecen a saltos más largos que las legales. En Argentina y Brasil, por ejemplo, el número de guardias empleados informalmente supera a los formales; mientras que Chile, no ha logrado identificar el número de guardias y de empresas ilegales que posee.

Además, tanto la seguridad legal como la ilegal carecen de entrenamiento apropiado en toda la región (en cuanto a habilidades gerenciales y operativas). La flexibilidad de la legislación de algunos países que no exigen ni controlan niveles de capacitación, y la falta de disposición de los clientes para pagar costos más altos por guardias con entrenamiento, son situaciones que dificultan los procesos de capacitación dentro de las empresas de seguridad privada.

De este modo, considerando que este sector se halla en continuo crecimiento y posee una importante presencia en las dinámicas económicas latinoamericanas y mundiales, el gran desafío al que está expuesto el Estado es la regulación de esta fuerza corporativa; pues si bien va cubriendo las demandas de seguridad que exige la sociedad, también va superando la competencia estatal sobre la seguridad como bien público.

La seguridad no es un servicio, es el fundamento mismo de la sociedad. En los términos más clásicos de la teoría política, la seguridad es lo que Hobbes en 1648 definió como Estado Moderno, el cual se construye sobre la dimisión de la soberanía de todos en el uso de la violencia. Actualmente, ese Estado está entregando toda su soberanía a la empresa privada, cuyo criterio no es la constitución del orden social o la unidad de la comunidad política, sino que sus intereses son puramente mercantiles.

Entonces, yo creo que el Estado debe incrementar ostensiblemente los controles sobre este tipo de seguridad, ya que no puede ser tratada como un aspecto meramente mercantil sino como un tema sustantivo de la conformación de la sociedad política, la comunidad nacional y la vida cotidiana. Por lo tanto, mientras más controles tenga el Estado sobre estas empresas, mejor para la sociedad y mejor para su operatividad; de esta manera se evitará que se desarrollen lógicas como el paramilitarismo, cuyos orígenes pueden ser muy variables.

El ratio que se tiene en el país 80.000 hombres con capacidades, tecnológicas de inteligencia y acceso a la información muy superiores a lo que tiene el mismo Estado, entonces está presente en un serio problema. En este sentido, el tema de la seguridad privada tiene que ser absolutamente controlado

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA EL TEMA**

#### **1.3.1. JUSTIFICACION TEORICA.-**

El presente estudio referente a la propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa “SERMANSEG”, permitirá determinar las estrategias necesarias para llevar este servicio a un mayor número de demandantes y colaborar de una manera más eficaz al combate de la inseguridad que al momento azota a nuestro país, generar puestos de empleo para la población económicamente inactiva, desarrollo humano, mejoramiento de la calidad de vida y otros beneficios sociales que son provenientes de un clima de seguridad dentro de la sociedad.

#### **1.3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.-**

Para realizar el presente estudio se va a utilizar de los siguientes métodos de investigación:

- Investigación de mercado, con este método se llegará a saber la situación del mercado en el cual se desenvuelven las empresas de seguridad privadas de la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano
- Se utilizará la herramienta FODA, la misma que permitirá determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de Seguridad Privada “SERMANSEG”.
- Ingeniería Económica, es la parte financiera donde vamos a realizar proyecciones financieras y determinar si la propuesta va a ser rentable.

#### **1.3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.-**

La delincuencia de los últimos tiempos ha sido el pan de cada día, proliferación de empresas de protección y seguridad privada. Hace unos 15 años había tres o cuatro compañías dedicadas a esta tarea; hoy, son más de 2,000 y se especializan en diversos productos o servicios para seguridad como la fabricación de chalecos antibalas, artefactos para defensa personal, blindaje de automóviles, instalación de alambrados eléctricos o sistemas de rastreo, servicios de vigilancia y guardaespaldas.

Ante esta escalada de violencia no les queda más a los ciudadanos a cuidar por sus propios medios de sus bienes y de su vida.

El gobierno se ha visto impotente de resolver este problema, y aun cuando la justificación para “meter las manos en la justicia” fue con el fin de bajar los índices de inseguridad en el país, hasta el momento no lo ha logrado y al contrario se ha agudizado el problema del narcotráfico, el secuestro exprés, el sicariato, etc.

La proliferación de empresas que brindan los servicios de seguridad privada ha ido en aumento paulatino y para conseguir clientes han recurrido en su mayoría a prácticas ilegales que han hecho de este segmento de mercado no muy competitivo, por lo tanto, es importante realizar un estudio de mercado para brindar servicios de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA.**

Delimitación geográfica:

Provincia: Pichincha

Cantón: Distrito Metropolitano

Sector: Urbano

Delimitación Temporal: a implementarse en el tiempo de 3 años

Delimitación del Sector empresarial: Actividades de Seguridad Privada

#### **1.5. MARCO TEÓRICO**

Plan nacional de seguridad integral de la república del Ecuador.- el presidente de la República del Ecuador, Rafael Correa, ha presentado recientemente, con todos los honores, el llamado “Plan Nacional de Seguridad Integral”, que, como el mismo presidente escribe en la publicación que lo recoge “reconoce y garantiza, a todas las personas y colectivos, entre otros derechos, los que se refieren a gozar de: una cultura de paz, integridad personal, seguridad humana, protección integral y armonía con el Buen Vivir”.

“El ambicioso programa que Ecuador quiere desarrollar exige una importante aportación de recursos humanos y económicos, que no sabemos si en estos momentos el gobierno podrá poner en contribución, acuciado como está el país por graves problemas de impunidad judicial y corrupción, dos lacras que el propio Presidente apunta” (network, 2012).

El nuevo Ministerio de Coordinación de Seguridad, “es la institución rectora del sector y, por lo tanto, tiene la competencia de: coordinar, elaborar, controlar, evaluar y dar seguimiento de las políticas, planes y programas de Seguridad Integral en sus instituciones coordinadas”, Ministerio que al parecer va a desarrollar su papel, junto con el resto de los organismos implicados, “más allá de un criterio policial y militar”. Ecuador ha optado, entonces, a diferencia de España, por ejemplo, por crear un súper departamento, más que un centro de coordinación, que abarca los temas judiciales, policiales, de inteligencia, sociales, medioambientales...

El Plan, de original presentación tipográfica, contiene ocho “Agendas”, donde cada sector de la Administración implicado en los problemas de la Seguridad expone su proyecto de acción y los medios con que cuenta, aunque sin cuantificarlos económicamente.

Las Agencias tienen el siguiente contenido: Política Exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración), Defensa (Ministerio de Defensa), Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad (Ministerio del Interior), Justicia, Derechos Humanos y Cultos (Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos), Gestión de Riesgos (Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos), Inteligencia (Secretaría Nacional de Inteligencia), Plan Ecuador (Secretaría del Plan Ecuador) y Estrategias de Seguridad Vial (Agencia Nacional de Tránsito).

La idea que inspira el “Plan Nacional de Seguridad Integral 2011-2013” se extiende entonces desde la desmilitarización de la seguridad del Estado hasta la protección de la naturaleza, en coordinación con el “Plan Nacional para el Buen Vivir”.

Por otro lado, esta nueva política ecuatoriana quiere sustituir el concepto de Seguridad Colectiva, que según los autores del Plan rigió durante la Guerra Fría por imperativo de los Estados Unidos, por el concepto de Seguridad Cooperativa, que según los mismos autores se basa en “la permanente búsqueda del hombre”.

Según el Plan, las acciones se desarrollarán en los siguientes ámbitos:

Justicia y Seguridad Ciudadana: Derechos Humanos, Violencia, Delincuencia, Seguridad Vial, Justicia y Paz Social

Relaciones Internacionales y Defensa: Integridad Territorial, Política Exterior, Recursos Estratégicos, mantenimiento de la Soberanía, sostenimiento de la Paz (incluido el terrorismo)

La seguridad privada ecuador.- “En los últimos meses hemos visto con mayor frecuencia, la cantidad de guardias de seguridad involucrados en asaltos a gran escala en todo el país. Esta realidad es preocupante, pero es producto de un escenario que muy pocos se atreven a denunciar, por intereses.

Como Director del Principal centro de Formación en Seguridad Privada del Ecuador, El INSTITUTO DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INTEGRAL, INCASI, me siento en la obligación moral de expresar lo siguiente:” (INTEGRAL, 2010).

Capacitación.- Únicamente el 5% de guardias ha recibido capacitación técnico-profesional en un centro de formación legalmente constituido para el efecto. La capacitación del personal de seguridad en el Ecuador NO EXISTE, las empresas de seguridad, en su gran mayoría, se limitan a proporcionarles, escuetos y generales “programas de inducción” y los convierten a los ciudadanos necesitados en “Guardias de Seguridad”. Un programa técnico y serio de capacitación para formar un guardia de seguridad no puede durar menos de 60 horas de clase presenciales, en Institutos o escuelas de seguridad especializadas y autorizadas para el efecto, con instructores calificados.

¿Las empresas de seguridad hacen eso? ¿Las empresas de seguridad invierten en la capacitación de sus guardias? NO. Capacitación

Selección.- La gran mayoría de empresas de seguridad no aplican procesos serios de selección, no realizan ninguna evaluación de carácter psicológico y personal de los guardias, simplemente se limitan a contratarlos, ponerles un uniforme y darles un arma de fuego, sin ningún tipo de criterio de selección, menos aún de perfil profesional. Existen empresas que son la excepción, pero son contadas con los dedos de las manos.

Organismos de control.- No existe un organismo de control especializado en seguridad privada que regule esta actividad como es en otros países. Ni el CC. FF. AA. ni la Policía Nacional, realizan un adecuado control de las empresas de seguridad, porque no son especializados ni conocen de la Profesión de Seguridad Privada. Existe mucha rotación en los jefes y además no tienen los recursos ni la capacidad operativa para controlar esta actividad profesional.

La ley de seguridad privada.- La Ley de Seguridad Privada del Ecuador, es “Letra Muerta”, es muy ambigua y deja mucha discrecionalidad para su aplicación, incluso en la actualidad conozco que hay compañías de seguridad que contratan colombianos y peruanos sin permiso de trabajo en

el país, les pagan lo mínimo, no les dan beneficios, y como no pueden reclamar los botan. No existe hasta la fecha un reglamento que haga aplicable a esta ley.

Regulación de tarifas.- Un estudio realizado por técnicos del ministerio de Trabajo y de la Asociación de Empresas de Seguridad ANESI, determinó que el costo de un puesto de 24 horas en el Ecuador, Cubierto por 2,33 hombres x Puesto debería estar en el orden de los U.S. 1350 dólares. Legalmente un guardia le cuesta a una empresa alrededor de los U.S: 380 dólares. ¿Cómo hay empresas que cobran U.S. 800 dólares por puesto de 24 horas?.

Explotación a los guardias.- Aquellas empresas que cobran bajo el costo técnico de U.S. 1350, son empresas que simplemente están explotando a sus guardias, no les pagan los beneficios, no les afilian al IESS, no les dan estabilidad laboral, les hacen firmar el contrato y la renuncia a los tres meses los despiden. La mayoría de empresas de seguridad tienen la política de contratar guardias solo por un año, para evitar el pago de fondos de reserva, etc.

Competencia desleal.- Existen empresas que compiten deslealmente en el mercado con precios de U.S. 700 u U.S. 800 el puesto de 24 horas. Son las que prestan un servicio informal, poco profesional, sin capacitación, sin beneficios, lo que genera malestar en los guardias y muchos de estos, terminan involucrándose en robos y asaltos, como en los casos que vivimos actualmente.

Como debe ser el Ejercicio de la Seguridad Privada en el Ecuador.-

- Crear una Superintendencias de Compañías de Seguridad Privada. Como organismo técnico regulador
- Reforma a la Ley y aprobación del reglamento, donde se obligue a las empresas de seguridad a contratar guardias que hayan pasado por las escuelas de formación autorizadas, aprobado los cursos y sacado su licencia de trabajo. (Similar a obtener licencia de conducir)
- Educar a la ciudadanía para que no contrate servicios de vigilancia informales o fuera de la ley.
- Exigir las carpetas con antecedentes penales de los guardias que prestan servicios para sus instalaciones
- Conocer quiénes son los dueños de los servicios de Seguridad. Muchas veces son gente que lo único que les interesa es lucrar con la vida y seguridad de sus “CLIENTES”. Desconocen de seguridad

- La Seguridad Privada debe trabajar en coordinación directa con la Policía Nacional. Como es en otros países.

Marketing Estratégico.- “Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios” (2010). Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término.

## **1.6. MARCO CONCEPTUAL**

Calidad.-

“Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes” (vquijano, 2011).

#### Cientes.-

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

#### Competencia.-

“Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra” (ABC, 2007)

#### Costos.-

“El Costo o Coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dicho en otras palabras, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo. Cuando no se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene perdidas” (costo, 2010).

#### Delincuencia.-

“La delincuencia se refiere a un conjunto de actos en contra de la ley, tipificados por la ley y merecedores de castigo por la sociedad, en diferentes grados” (2012).

#### Demanda.-

“En términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la "oferta") y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos” (2011).



Estrategias.-

“Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (ABC, 2011).

Estudio de mercado.-

“Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica” (Thompson, 2009)

Guardaespaldas.-

Persona que acompaña a otra para protegerla

Inseguridad ciudadana.-

“La inseguridad ciudadana surge y se define en la actualidad como un fenómeno y problema social en sociedades que poseen un diverso nivel de desarrollo económico, múltiples rasgos culturales y regímenes políticos de distinto signo, pudiéndose establecer, por tanto distinciones simplistas para caracterizar factores asociados a su incremento y formas de expresión” (Sladishare, 2012).

Oferta.-

“En un sentido general, la "oferta" es una fuerza del mercado (la otra es la "demanda") que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado” (Thompson, 2009).

Plan de marketing.-

“Una definición de plan de marketing básica es aquella que dice que el plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa.” (marketing, 2011).

Precios.-

“El precio es el valor en moneda que se le asignará a un bien o servicio según corresponda” (ABC, 2011).

Rentabilidad.-

“La noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento En todos los caso se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La

noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo” (empresariales, 2010).

## **1.7. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- ANESI.- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad e Investigación de Ecuador
- Código del Trabajo
- Ley de Compañías
- Registros de funcionamiento
- Registros sanitarios.
- RUC

## **1.8. OBJETIVOS**

### **1.8.1. OBJETIVO GENERAL.**

Realizar la implementación de una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa “SERMANSEG”, ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, luego de realizar el estudio de mercado necesario, y las estrategias que se deberán implementar para lograr la captación de nuevos clientes, al mismo tiempo los costos necesarios que conllevan y su rentabilidad para la empresa.

### **1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar y cuantificar la oferta y demanda de servicios de Seguridad Privada, en la ciudad de Quito.
- Determinar mediante el estudio de mercado respectivo, las verdaderas necesidades de los clientes que necesitan de este tipo de servicio.
- Determinar las estrategias necesarias a implementarse para lograr el crecimiento del target de clientes.
- Evaluar la conveniencia financiera de la implementación de nuevas estrategias a ser utilizadas en la comercialización de servicios de seguridad privada, mediante los respectivos análisis financieros.
- Estudiar el impacto ambiental que tendrá el proyecto dentro de la localidad y el sector.

## **1.9. HIPÓTESIS**

La competencia en el sector de los servicios de Seguridad privada es cada día más complicada, especialmente debido al ingreso en el mercado de nuevas empresas que dejando de lado la calidad del servicio se han vuelto una competencia desleal; por lo tanto, se hace necesaria realizar propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa “SERMANSEG” CIA LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano

## **1.10. MÉTODOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN.-**

En una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa “SERMANSEG” CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, es importante describir las características de una población para poder conocer por parte de la empresa el comportamiento de estas personas frente los servicios propuestos para esto se utiliza la investigación descriptiva.

En todos los capítulos a desarrollarse debido a sus características se emplearán las investigaciones descriptivas, observacional, y el método inductivo

## **1.11. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En una propuesta para mejorar la comercialización de los servicios de seguridad privada de la empresa “SERMANSEG” CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, distrito metropolitano, es importante describir las características de una población para poder conocer por parte de la empresa el comportamiento de estas personas frente los servicios propuestos para esto se utiliza la investigación descriptiva.

En todos los capítulos a desarrollarse debido a sus características se emplearán las investigaciones descriptivas, observacional, y el método inductivo.

## **1.12. PLAN ANALITICO**

### **CAPITULO I**

#### **PLAN DE TESIS**

1. Definición del Proyecto
- 1.2. Antecedentes
- 1.3. Historia de la Seguridad Privada
- 1.4. Justificación e importancia el tema
- 1.5. Delimitación del Tema.
- 1.6. Marco teórico
- 1.7. Marco Conceptual
- 1.8. Marco Legal e institucional
- 1.9. Objetivos
- 1.10. Hipótesis
- 1.11. Métodos a utilizar en la investigación
- 1.12. Técnicas de la investigación
- 1.13. Plan Analítico
- 1.14. Bibliografía
- 1.15. Cronograma

### **CAPÍTULO II**

2. Análisis del sector de la seguridad privada.
- 2.1 La seguridad Privada a nivel mundial
- 2.2. La Seguridad privada en el País
- 2.3 Poder de negociación de los clientes
- 2.4. Poder de negociación de los proveedores
- 2.5 Amenaza de servicios sustitutos.
- 2.6 Amenaza de nuevos competidores
- 2.7 Rivalidad interna entre competidores existentes.
- 2.8 Ciclo de vida del Sector de la Seguridad Privada.

### **CAPÍTULO III**

3. Diagnóstico de la empresa SERMANSEG
- 3.1. Antecedentes y generalidades de la empresa.
- 3.2. Breve reseña Histórica.
- 3.3. Misión

- 3.4. Visión
- 3.5. Valores corporativos.
- 3.6. Estructura organizacional
- 3.7 Formulación del servicio.
- 3.8. Macroambiente
  - 3.8.1. Factores económicos
  - 3.8.2. Factores demográficos
  - 3.8.3. Factores tecnológicos.
  - 3.8.4. Factores social/cultural
  - 3.8.5. Factores políticos.
- 3.9 Microambiente
  - 3.9.1. Proveedores
  - 3.9.2. Clientes
  - 3.9.3. Competencia
  - 3.9.4. Precios
- 3.10. MATRIZ FODA
- 3.11. MATRIZ FODA DE IMPACTOS

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE MARKETING.**

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA EMPRESA “SERMANSEG” CIA.LTDA, UBICADA EN GUARUMOS Y SEIS DE DICIEMBRE, SECTOR EL INCA, DE LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO.”

- 4.1. Estudio del mercado
  - 4.1.1. Objetivos generales
  - 4.1.2. Objetivos específicos
- 4.2. Población objetivo.
- 4.3. Método de investigación
- 4.4. Cálculo de la muestra
- 4.5. Trabajo de campo
- 4.6. Oferta
  - 4.6.1. Análisis de la competencia
- 4.7. Demanda
- 4.8 Segmentación del mercado
- 4.9. Estrategia de posicionamiento.

- 4.10. Mix del producto.
  - 4.10.1. Producto
  - 4.10.2. Plaza
  - 4.10.3. Promoción y publicidad.
  - 4.10.4. Personal
- 4.11. Presupuesto de ingresos y costos
- 4.12 Flujo de caja
- 4.13 Evaluación
  - 4.13.1. Estado de resultados proyectados
- 4.14. Evaluación financiera.
  - 4.14.1. Valor Actual Neto VAN
  - 4.14.2. Tasa Interna de Retorno
  - 4.14.3. Periodo de recuperación
  - 4.14.4. Punto de equilibrio

## **CAPÍTULO V**

Resultados de la Investigación.

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendación

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD PRIVADA.**

#### **2.1. LA SEGURIDAD PRIVADA A NIVEL MUNDIAL**

“El mercado mundial de la seguridad privada es de unos 87.500 millones de euros con un crecimiento importante en países emergentes.

En la actualidad, y derivado de las diversas potencialidades de materializarse los distintos riesgos y amenazas sobre también bases muy diferenciales de vulnerabilidades la Seguridad, en general y la Seguridad Privada en particular está desarrollándose de forma muy irregular en el mundo.” (Merlo, 2012)

Europa está atravesando una situación difícil derivada principalmente de una crisis generalizada financiera y social y muy especialmente en la llamada zona euro que sufre una crisis de manera más severa debido a su estructura del mercado laboral y su baja productividad en general.

En este sentido, el sector de la seguridad privada ha sufrido, aunque menos que otros sectores. Aun así, el crecimiento ha sido mucho menor y con signos de decrecimiento en la facturación en la totalidad de los países. Este decrecimiento de ingresos ha llevado a una reducción especial de los beneficios.

Por otra parte, Estados Unidos vive una situación de incertidumbre en materia de seguridad derivada, por un lado, el haber sufrido una crisis financiera extrema y una crisis del mercado inmobiliario que ha traído una situación de desempleo que no había existido en Estados Unidos anteriormente.

No obstante, el sector de la seguridad privada estadounidense todavía representa un 40 por ciento del total de la actividad mundial aunque ha sufrido la crisis como el resto de sectores pero, al igual que en Europa este sector se ha comportado bastante mejor

Lo cierto es que los mercados emergentes han salido reforzados de esta especie de crisis generalizada. Los mercados emergentes, o en gran medida el resto del mundo, presentan realidades muy diferentes y se ha comportado en general bastante mejor que en Europa y Estados Unidos.

“En cualquier caso, el crecimiento ha sido menor al histórico pero todavía superior al 5 por ciento en muchos casos. Además, los países de economías emergentes están agregando más de 50 millones de personas a la clase media anualmente lo que supone un alto crecimiento de la demanda (por encima del crecimiento del PIB) de servicios en general, y de seguridad privada en particular” (Merlo, 2012).

Pero, la realidad, es que el sector de la seguridad privada en los mercados emergentes supone todavía una parte muy pequeña del sector mundial, aunque su crecimiento es cada vez más importante. La tendencia es hacia crecimientos por encima del 8 por ciento y esto, además, se está reflejando en mayores márgenes empresariales aunque todavía se perciben con beneficios y riesgos irregulares.

La tendencia es hacia un crecimiento económico más rápido con importantes posibilidades de consolidación del mercado y aplicación de sinergias. Hay una mayor inversión en seguridad privada ya que crece más que proporcionalmente al PIB y con notables incertidumbres e inseguridades en muchos de estos países, ya que las amenazas también están aumentando.

En cuanto a los riesgos empresariales se detectan elevados niveles de corrupción incrementados por legislaciones laborales y mercantiles con reducida seguridad jurídica a lo que hay que sumar importantes limitaciones a la repatriación de beneficios y mayores niveles de violencia y por tanto mayores riesgos para la actividad.

## **2.2. LA SEGURIDAD PRIVADA EN EL PAÍS**

Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis general del sistema de seguridad ciudadana. En efecto, si evaluamos los resultados de algunas encuestas como la Latino barómetro (2002), vemos que tanto el Poder Judicial como la Policía Nacional del Ecuador, son dos de las tres instituciones responsables de la seguridad pública que tienen la más baja credibilidad por parte de la ciudadanía. Esto puede ser corroborado por la encuesta de la ENACPOL 2005, la cual nos dice que el 72,5 % de la ciudadanía confía poco o nada en la Policía Nacional.

Mucho se ha hablado respecto a las causas de esta crisis; sin embargo, existe concordancia en diagnosticar que este problema nos está llevando paulatinamente a una transformación de la forma de ver el manejo de la seguridad, lo cual consecuentemente pone en entre dicho este concepto como bien público. Antes de centrarnos en el largo debate normativo de que si la seguridad debe ser pública o privada, estamos de acuerdo en que en las sociedades democráticas actuales, es poco común que la seguridad ciudadana sea únicamente materia de la policía. (Abelson 2006).



En América Latina, la expansión de la seguridad privada es un asunto que ha recibido poca atención tanto en lo académico como en lo público (Abelson 2006), mientras en el Ecuador, el interés ha sido prácticamente nulo. Pese a ello, es una realidad que el despunte de esta actividad está cambiando prácticas y representaciones sociales, las cuales se han traducido en nuevas formas de resolver problemas cotidianos, nuevas formas de consumo y acumulación, nuevas formas de reordenamiento y apropiación del espacio público y privado, y sobre todo en un cambio en la relación con el manejo de la seguridad ciudadana en la actualidad.

Si bien la seguridad privada es vista como un tipo de negocio a nivel general, ésta involucra una infinidad de segmentos, tales como vigilancia o guardianías físicas, dispositivos de seguridad (alarmas, rejas, cámaras de televisión, blindajes, seguridad electrónica), transporte de fondos, investigaciones, entre muchas más.

En este artículo el enfoque principal estará dedicado al análisis del tema de las guardianías privadas, por cuanto es el aspecto más relevante en el aumento de la seguridad como servicio particular. Para ello se analizará tres ejes en los cuales se sustentará este trabajo: el crecimiento de esta actividad y los posibles factores que la propician, el comportamiento del mercado, y, por último, en la coyuntura donde se discute el impacto de las guardianías privadas en el manejo de la seguridad ciudadana ecuatoriana de los últimos cinco años.

La expansión del sector de las guardianías privadas en el Ecuador es un fenómeno social que debe ser tomado muy en cuenta. El número de vigilantes registrados oficialmente en el año 2005 fue de 40.368, el cual ya supera considerablemente a los 36.907 policías nacionales existentes en este mismo año (no se toma en cuenta con esto el sector informal del cuál no se tiene datos cuantificables, aunque según algunas estimaciones el número llega a 80.000 efectivos).

Por otro lado, la tasa de crecimiento de empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 1995. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 1990 fue de 54, cifra que corresponde a una tasa de 0,56 empresas por cada cien mil habitantes.

Para el año 1995 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52. Entre los años 1995 y 2000 la medida se duplicó a 3,28, y a partir de ese período, el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta llegar a 849 empresas registradas en lo que va del 2006. La tasa a su vez ha crecido de 3,28 compañías en el 2000 a 6,29 en el 2006.

Del número total de compañías de seguridad privada registradas hasta el año 2006, el 51, 70% están en Pichincha y el 28, 26% en Guayas. Esto quiere decir que casi el 80 % del total de empresas están en las provincias más pobladas del país, donde se destacan las ciudades de Quito y Guayaquil respectivamente, lo cual muestra que la expansión de la seguridad privada es un fenómeno predominantemente urbano. Pichincha es la provincia donde ha existido mayor proliferación de compañías en el tiempo, ubicándose nueve puntos por encima de la tasa nacional en el año 2006<sup>1</sup>. Guayas, a su vez, supera ligeramente el promedio del país, mientras que el resto del Ecuador se encuentra muy por debajo del mismo; aunque la tasa presenta una tendencia al alza en los últimos 15 años.

Los factores que contribuyen a explicar este crecimiento pueden ser múltiples, el mismo desprestigio de las instituciones de control puede ser una razón para ello; sin embargo, en los últimos diez años, dos han sido los aspectos que más han contribuido a la crisis del manejo de la seguridad pública: el incremento de la delincuencia y el crecimiento de la inseguridad ciudadana.

El primer escenario es el más dominante en la creencia de la opinión pública, éste nos remite a una realidad más objetiva, la cual explica que el aumento de la seguridad privada en el Ecuador, puede deberse a una falla en la provisión pública de este bien por parte de las instituciones de control. Situación que nos está llevando a una privatización cada vez más elevada del servicio; es decir, que la seguridad privada empieza paulatinamente a remplazar a la seguridad pública.

Este escenario parece ser correcto si se toma en cuenta que la tasa de denuncias de delitos contra la propiedad, en general, desde el año 1995 hasta 1999 creció en un 47,7 %. De esta tasa, los delitos por asaltos comerciales se elevaron de 0,9 a 17, 5 por cada cien mil habitantes, mientras que los robos a domicilio se duplicaron en términos brutos en este lapso; una tendencia que fue más elevada tanto en Pichincha como en Guayas. Esto quiere decir que a medida que crecen los delitos en el país, aumenta la tendencia de conformación de compañías de seguridad privada; en otras palabras, el crecimiento del delito incide sobre el crecimiento de compañías de seguridad.

El otro escenario se explicaría por lo que Abelson (2006) define como una brecha entre las expectativas del nivel de seguridad demandado por ciudadanos/as, y el nivel de seguridad que perciben que es capaz de proveer la fuerza policial. Esto implicaría una explicación culturalista más afín a las sociedades del riesgo, descrita por Beck (1999), y a las sociedades del miedo el control.

---

<sup>1</sup> Este indicador no es fiable en el sentido de que pueden haber muchas de las compañías registradas en Quito o Guayaquil que operan en distintos lugares del país. Por consiguiente, es difícil inducir el número real de compañías por cada cien mil habitantes. De todos modos, el cálculo se lo realizó personalmente con el afán de ver aproximadamente la incidencia del fenómeno de la seguridad privada en algunos lugares del Ecuador

En el Ecuador, esto parece ser evidente en la publicación de algunas encuestas de victimización, donde se puede notar claramente que la probabilidad de que un individuo o familia se sientan inseguros, duplica o triplica a la probabilidad de ser victimizado en un año. Es decir, no existe una relación proporcional entre delitos e inseguridad. Esta explicación causaría una distorsión en la demanda de seguridad ciudadana, ya que no estaría remitida a cuestiones netamente objetivas, sino más bien a fuertes sentimientos de inseguridad, construidas socialmente, sobre la cual la gente percibe y decide sus estrategias de seguridad.

A medida que crecen los delitos contra la propiedad, entre 1995 y 1999, la tendencia a formar compañías de seguridad también asciende. En el año 2000 la tasa de delitos contra la propiedad tuvo un descenso, y a partir del año 2002 ésta ha mantenido una tendencia estable; sin embargo, la tasa de compañías de seguridad privada por cada cien mil habitantes aumentó considerablemente. Esto confirmaría la hipótesis segunda, pues la evolución de ambas tasas no guarda relación alguna en los últimos cinco años. Por lo tanto, la explicación del crecimiento de esa actividad se relaciona más con factores culturales que estructurales. Si bien es arbitrario emitir juicios de causalidad de una actividad como las guardianías privadas, se podría afirmar que ésta se debió en un primer momento a factores objetivos o cuantificables, como el aumento de actos delictivos; y más tarde, se enraizó en la representación simbólica de la sociedad ecuatoriana, como una solución o alternativa al manejo de la seguridad individual y pública, debido a los altos niveles de inseguridad percibidos.

En el Ecuador, el rápido crecimiento de las compañías de seguridad y guardianía privada de los últimos diez años, nos muestra a su vez el gran desarrollo de este sector como actividad comercial. No se dispone información sobre el tamaño económico real del mercado de la seguridad privada en el Ecuador; sin embargo, según datos del Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por 3.274.485 dólares en el año 2000, mientras que en el 2006, el monto subió a 11.440.415.5. Esto implica un incremento del 249,38% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28,4%

En una encuesta publicada por Cedatos - Gallup en el año 2005, de 130 empresas indagadas en Quito y Guayaquil, se encontró que el 60% de ellas invierte de 1.000 a 25.000 dólares anuales en seguridad; el 10% gasta entre 26.000 y 50.000 dólares; y, el 20% restante destina más de un millón de dólares a este tema.

Cuando la encuesta preguntó ¿Qué porcentaje representa el gasto en seguridad dentro de su presupuesto total del año? El 80% respondió que menos del 10% y el restante 20% de las empresas, respondió que del 10% al 30%. Esto nos da una idea de la importancia de esta actividad comercial dentro de la cadena productiva de las empresas, la cual ha dejado de ser vista como un servicio o

gasto adicional, para ser considerada una inversión que se encuentra dentro de la cadena productiva o valor agregado del producto o servicio final.

Frigo (2003) nos dice que en un principio muchas de estas compañías se iniciaron de modo semejante; es decir, empezaron como negocios familiares a partir de que uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de seguridad (Fuerzas Armadas y Policía Nacional) se acogieron a su retiro (en ocasiones antes de esto), e iniciaron su empresa. Si bien no existen datos que ratifiquen esta afirmación en el caso ecuatoriano, en el Reglamento de Organizaciones de Seguridad Privada emitido en el año de 1998, está prescrito que en el acta constitutiva de las compañías, debe constar al menos un ex miembro de las fuerzas del orden público entre los socios/as fundadores. Por otro lado, este mismo reglamento establecía que el 25% del personal contratado por estas compañías, debían ser ex integrantes de la fuerza pública. Es difícil también corroborar cuantitativamente esta afirmación, sin embargo, dentro de los requisitos indispensables para la contratación del personal, está el haber cumplido con el servicio militar obligatorio. Este requerimiento, sin duda alguna, más allá de garantizar la presencia de personal más preparado en las compañías (en manejo y uso de armas, conocimiento de estrategias de disuasión, etc.), es un factor que reduce los costos de capacitación que inciden en el precio final del producto. Por lo tanto, los ex miembros de la fuerza pública son un personal apetecido por el grueso de las compañías de seguridad para brindar sus servicios.

La oferta que cubre la prestación de resguardos particulares no está restringida a una sola actividad específica. El sector cubre del sector una gran variedad y complejidad en los servicios ofrecidos donde se destacan entre otros la vigilancia a personas naturales y jurídicas, vigilancia, custodia y transporte de bienes, monitoreo y muchas actividades más. Si nos remitimos a analizar cualitativamente la oferta de seguridad privada, las diferencias de las compañías existentes pueden ser abismales. Frigo (2003) sostiene que el crecimiento del mercado ha exigido una mejor profesionalización y tecnificación del mismo, principalmente en los servicios proporcionados a clientes corporativos (bancos, fábricas, negocios o empresas comerciales, entre otros); esto a su vez ha incidido en la concentración y monopolización del servicio que se encuentra en capacidad de cubrir esta demanda.

En el Ecuador, esta afirmación parece ser problemática, debido principalmente al gran crecimiento de compañías de seguridad en la última década

Sin embargo, cuando nos remitimos a los datos del SRI se puede constatar que las 20 principales empresas de aportación al fisco, las cuales corresponden apenas al 2,24% del total de ellas, declaran más del 60% del total recaudado. En este sentido, se puede decir que la concentración no

se encuentra por el lado del número de compañías, sino más bien por los ingresos que éstas reciben; lo cual se podría explicar, en parte, por el reducido número de empresas que están en condiciones de competir en el mercado, el mismo que se halla principalmente dirigido a captar el consumo de las grandes corporaciones, donde están los mayores estímulos económicos y financieros. Por su parte, los servicios profesionales demandados por este tipo de clientes son cada vez más exigentes, estos conllevan incluso su tercerización (compañías de entrenamiento de personal, monitoreo de armas, y ciertos dispositivos tecnológicos), con el objetivo de cumplir las exigencias. Por esta razón, únicamente las grandes compañías de seguridad transnacionales y algunas empresas nacionales fuertes están en condiciones de proveer y competir en este negocio, debido a la alta inversión necesaria para proporcionar tales servicios.

Debido a lo expuesto, este lucrativo mercado no puede ser cubierto por el grueso de compañías registradas. La plaza a la cual se dirige las empresas más pequeñas, se encuentra desagregada en el gran abanico de actividades existentes, como pequeños negocios, guardianías de hogares, pequeñas urbanizaciones, entre otras. Mucho se habla de la fragmentación que promueven los servicios de seguridad privada a la sociedad en general, lo cual se debe principalmente a que todavía es considerado un servicio que solo pocos individuos pueden pagar, y por consiguiente, marca una implícita exclusión social entre consumidores y no consumidores.

Si bien esto es un elemento importante de considerar, pues problematiza profundamente el concepto de seguridad como bien público, en el Ecuador la tendencia a una expansión masiva de utilización de estos servicios parece estar creciendo.

Las encuestas de victimización realizadas por FLACSO tanto en Quito, Guayaquil y Cuenca en el año 2003; revelan que el 8,7 % de los hogares poseen guardias privados. No se dispone de datos de los años subsiguientes, sin embargo, las 849 empresa registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 2006, constituyen un dato que nos permite inferir la tendencia cada vez mayor de los estratos más populares de la sociedad ecuatoriana, a contratar guardianía privada (se incluye clase media y clase media baja); sectores en los que prima, por cuestiones adquisitivas, la ley del precio antes que la calidad del servicio en sí mismo.

Ahora bien, la política de abaratamiento de costos, ha generado un repunte en el apareamiento de compañías o personal no regularizado oficialmente. El SRI reporta hasta el año 2005, 2.310 RUC (Registro Único de Contribuyentes) abiertos por concepto de esta actividad, de los cuales 892 son empresas y 1418 son personas naturales que podrían ofrecer los servicios deliberadamente y sin control alguno. En este sentido, en el país son frecuentes las denuncias por los precarios equipos de utilizan muchas de las empresas (armas, chalecos antibalas, entre otros), así como son recurrentes

las denuncias por negligencia en el uso de los mismos, las cuales se realizan por el cometimiento de abusos, complicidad con la delincuencia, entre otras.

Esto de cierta forma puede ser causado por la tendencia del abaratamiento de precios e informalidad del servicio existente.

**Seguridad privada y seguridad ciudadana** Mucho se ha hablado en el Ecuador sobre la pertinencia del uso de las guardianías privadas como una solución o alternativa al manejo de la desprestigiada seguridad pública. Gran parte de esta discusión se centra en el debate que destaca la importancia de la participación ciudadana en la planificación y manejo de la seguridad, como una alternativa para suplantar el viejo y vertical concepto de seguridad nacional, el cual se basa en atacar las grandes amenazas contra el estado.

Es algo difícil evaluar los alcances y logros de la seguridad privada en materia de seguridad ciudadana, principalmente por la complejidad en dictaminar qué es lo que se está entendiendo por este concepto; por la poca existencia y confiabilidad de la información; y, por el ámbito de responsabilidad de las guardianías privadas, las cuales no son contratadas específicamente para brindar un servicio público. Éste último está enfocado principalmente a velar por la disminución de los índices o niveles de delincuencia e inseguridad en general, mientras el servicio privado está más enfocado en brindar protección bajo objetivos particulares y sectorizados.

Para entrar a analizar los impactos de las guardianías privadas en el manejo integral de la seguridad ciudadana, es necesario partir del hecho que los delitos son la fuente principal de inseguridad ciudadana y asumir al concepto de seguridad dentro un esquema racional de elección de los actores por bienes y servicios. Las guardianías privadas son vistas como una opción pertinente a la cual recurren ciertos individuos para garantizar su protección individual, ésta implica un traslado de algunas competencias de la seguridad pública a la privada, como el porte de armas, la facultad y obligación de detener a delincuentes en delito flagrante, la prohibición de acceso a espacios, entre otras más. Para evaluar la incidencia de las guardianías privadas en el manejo integral de la seguridad ciudadana, ésta debe ser entendida como una serie de esfuerzos individuales, que sumados en su conjunto, deberían repercutir en la disminución de los delitos en los cuales tienen racionalmente competencia y responsabilidad.

Si tomamos en cuenta que el manejo de la seguridad pública está enfocado en reducir la inseguridad ciudadana con respecto al aumento delictivo, el sector privado que proporciona este servicio debe ser evaluado en su real incidencia sobre el control y la disminución seguridad privada está teniendo éxitos en el control de estos delitos. Sin embargo, si analizamos en detalle el

comportamiento de dos de los principales delitos sobre los que estas compañías tienen responsabilidad directa, como asaltos comerciales y los asaltos a bancos, vemos que existe ambigüedad en los resultados. A nivel de país los asaltos mantienen un comportamiento irregular y los asaltos comerciales tienden a subir.

En Quito y Guayaquil que son las ciudades donde mayor presencia de compañías de seguridad se registra por número de habitantes, los asaltos a bancos en el año 2004 también mantienen tendencias irregulares con un crecimiento en el año 2003 y un decrecimiento en el 2004. Por otro lado, los asaltos comerciales disminuyeron drásticamente en la provincia de Pichincha de 1785 en el año 2000 a 481 en el año 2004, mientras que en la provincia de Guayas éstos aumentaron de 138 en el 2000 a 1353 en el 2004.

Lo dicho anteriormente no nos puede conducir a decir que los aportes de la vigilancia privada al manejo de la seguridad ciudadana no sean importantes. Hay que considerar que los números de denuncias por los delitos tipificados anteriormente no han mantenido los niveles de crecimiento que tuvieron en la década de los noventa. Sin embargo, se debe reconocer que el gasto público en la Policía Nacional ha crecido tres veces en los últimos cinco años, y que el número de efectivos policiales aumentó de 22.000 efectivos en el año 2000 a 36.907 en el año 2004; lo cual puede estar incidiendo también en el control de este tipo de delitos.

De todos modos, no se puede considerar a las guardianías privadas como una solución al problema de la seguridad ciudadana, justamente debido al ámbito de competencias y responsabilidades para el que fueron contratadas. Es preciso tomar en cuenta que en el Ecuador de los últimos años, han crecido considerablemente ciertos delitos que pueden ser una fuente directa a la generación de inseguridad en la población, como los delitos contra las personas, los delitos sexuales, los homicidios, las agresiones, los secuestros, las violaciones, y las amenazas o intimidaciones; sobre los cuales la vigilancia privada tiene poca o casi nada de responsabilidad (salvo pocos servicios especializados de protección a personas o guardaespaldas).

Una política integral de seguridad ciudadana no puede ser una suma de voluntades y esfuerzos individuales. Ésta necesariamente debe orientarse a integrar los múltiples aspectos que combaten los factores que generan inseguridad a la población, los cuales en muchos casos están fuera del tema delictivo o violento, y más bien implican propuestas de reformas destinadas a mejorar la confianza interpersonal e institucional de las personas.

En este sentido, se podría considerar que la seguridad privada es un complemento o alternativa efectiva al trabajo policial en materia de prevención de algunos delitos contra la propiedad; sin

embargo, esta afirmación parece ser un poco riesgosa si tomamos en cuenta temas como el marco jurídico, la tendencia política y social en el manejo de la seguridad, y los mecanismos de control que regulan esta actividad en Ecuador.

En el campo legal, la tendencia a la privatización de la seguridad ciudadana no ha sido resuelta, pues la Ley de Seguridad Privada del Ecuador prescribe el libre uso de la contratación de este tipo de empresas por parte de los/las ciudadanos/as; definiendo además las modalidades de operación, los pasos para la conformación de las mismas, el objeto y razón social, el ámbito de competencias, y, las responsabilidades y mecanismos de control.

En cuanto a su jurisdicción, no hay una normativa jurídica explícita, la ley se presenta neutra y en muchos de sus pasajes, ambigua en esta materia. Tradicionalmente las guardianías privadas cumplen su jurisdicción en el ámbito privado protegidas por el derecho de contratación y libertades civiles; sin embargo, es muy común encontrar empresas de guardianía privada resguardando espacios públicos y semipúblicos (como parques y plazas), bajo la contratación, competencia y responsabilidad privada.

En los últimos dos años, Ecuador se vio envuelto en un problema complejo en cuanto a la jurisdicción, competencias y responsabilidades de las guardianías privadas, lo cual ha ocasionado más de un conflicto entre los actores involucrados. En el año 2005, el Municipio de Guayaquil (institución pública local), a través de su Corporación de Seguridad Ciudadana (institución de naturaleza privada), contrató varias compañías de seguridad privada en pretexto de la poca atención recibida por parte del gobierno central para combatir el incremento de la delincuencia; el objetivo de este hecho fue proveer seguridad pública (de competencia y jurisdicción constitucional del Estado a través de la Policía Nacional) en las calles o puntos conflictivos de la ciudad.

Este suceso aparte de mostrar la ambigüedad jurídica existente, ejemplifica también un cambio en el imaginario social y político de los ecuatorianos. Las guardianías privadas empiezan a ser vistas como una alternativa para el control de la violencia y la inseguridad en la calle, lo cual se explica en varios factores, principalmente en el sentimiento de desprotección provocado por la mala imagen de las instituciones de control oficial.

Esta alternativa parece no tener límites de acción, pues se legitima una intromisión cada vez mayor de la seguridad privada en asuntos que tradicionalmente han sido de jurisdicción policial. Como ejemplo de esto, se puede citar el dictamen formulado por el Fiscal General de la Nación en Mayo del 2006, el cual estipulaba que las guardianías privadas no sólo están facultadas, sino que están obligadas a detener a delincuentes en presencia de delitos flagrantes. Esto es una gran muestra de la



tendencia a la privatización de la seguridad en el Ecuador, y de lo problemático que resulta establecer límites entre la competencia pública y privada en un contexto con altos índices de inseguridad ciudadana como el ecuatoriano.

Otro de los problemas de concebir a las guardianías privadas como alternativa o complemento a la labor policial son los mecanismos de control existentes.

Cabe resaltar que el Ecuador aún no dispone de un reglamento sobre compañías de seguridad privada, debido a que éste se encuentra aún en el Congreso Nacional para su aprobación, pues el anterior reglamento quedó en desuso a partir de la aprobación de la Ley de Seguridad Privada en el año 2003. Este hecho, ha dificultado establecer competencias más específicas en varios aspectos, entre ellos un mayor detalle sobre las responsabilidades de las instituciones que controlan esta actividad, el reglamento de selección y características del personal, las entidades encargadas de la capacitación de funcionarios/as, entre otros. Por otro lado, son conocidas las dificultades que presenta el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (COMACO) para el control efectivo del uso y tenencia de armas. En este sentido, aún no existen las garantías suficientes para un mejor control en esta materia; lo cual constituye un estímulo para los empresarios de la seguridad privada al considerarse un proceso sencillo de realizar.

En el Ecuador han existido casos de denuncias sobre la presencia de compañías informales de seguridad privada que se encuentran fuera de los controles institucionales. El uso de personal, armas y sistemas de protección poco calificados impulsados por una política de abaratamiento de costos operacionales, dificultan la garantía de que el servicio de seguridad privada sea visto como una alternativa a la seguridad pública. Por el contrario, todo esto se convierte más bien en factor de inseguridad ciudadana, debido a malas prácticas profesionales por parte de estas empresas; considerando que existen registros de que algunas de ellas operan sin los respectivos permisos de porte de armas. Según los datos proporcionados por el COMACO, en el año 2006 existen 705 compañías registradas y 286 en constitución, éstas últimas están operando regularmente sin permiso de porte de armas.

Considerar a la seguridad privada como una alternativa o complemento al manejo de la seguridad pública es problemático en el largo plazo debido a las razones expuestas anteriormente. En el corto plazo, se vuelve necesaria la aprobación urgente del reglamento de seguridad privada que delimite específicamente la competencia y la jurisdicción de ámbito. Por otro lado, también se necesita endurecer los controles que actúen como desestímulos para frenar la masiva prolifera-Flacso Sede Ecuador • Programa Estudios 8 de la Ciudad de esta actividad, ya que si bien se puede considerar a la seguridad privada como una fuente importante de empleo para miles de ecuatorianos/as, creemos

firmeramente que su fin último constituye simplemente un negocio con intereses definidos, los cuales están lejos de los objetivos de contribuir eficazmente al manejo integral de la seguridad ciudadana en el Ecuador.

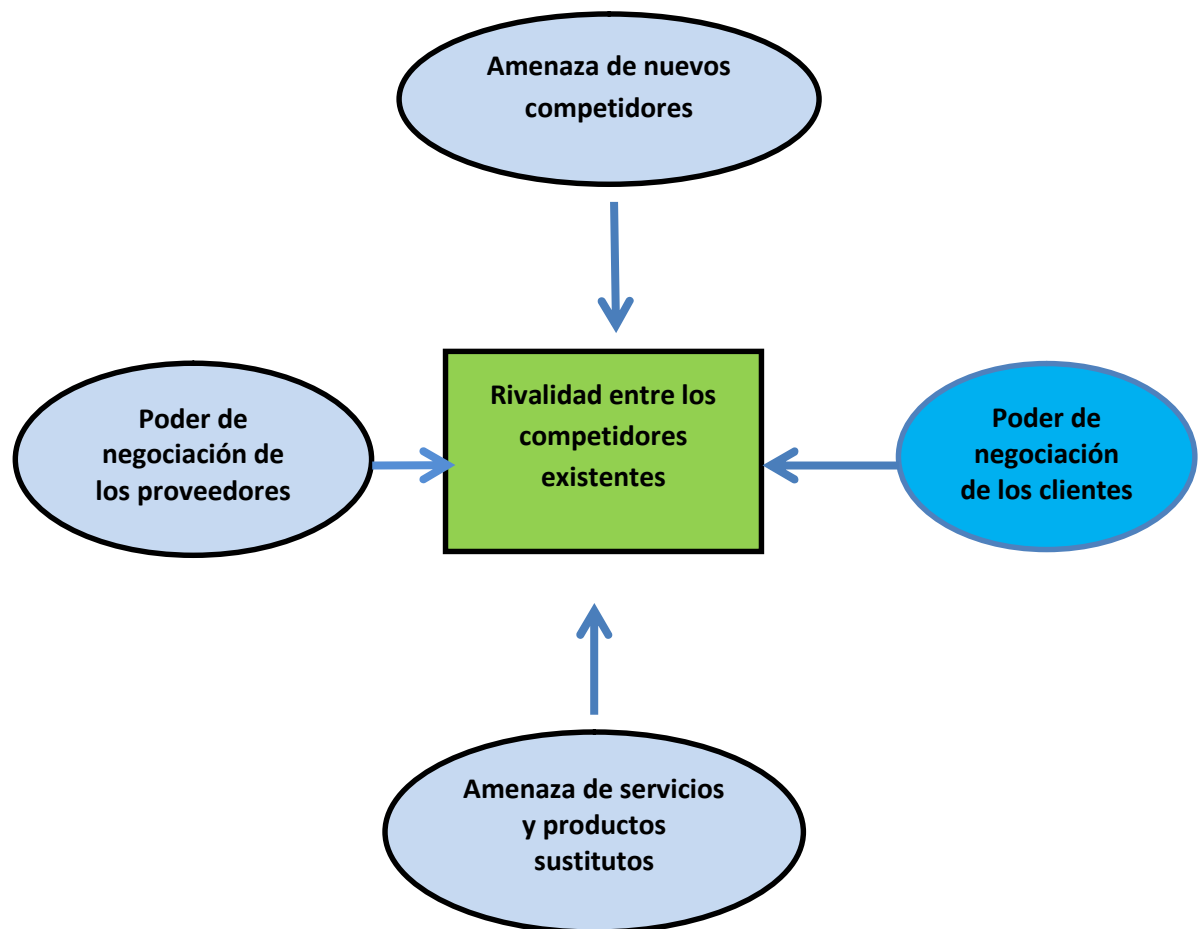
### Conclusiones

El despunte de las guardianías privadas desde el año 2005, debe ser enmarcado dentro de un contexto definido, que está determinado por una crisis general del sistema de seguridad pública, la cual obedece a factores como una baja credibilidad de las policías, el despunte de la delincuencia, y el crecimiento del temor e inseguridad ciudadana.

Las guardianías privadas deben ser consideradas una actividad comercial como cualquier otra. Las leyes del capital están presentes en este proceso como la profesionalización del servicio, la concentración de los ingresos, la tecnificación racional de los procesos, la tercerización y la masificación del consumo. En el Ecuador, la expansión de este mercado está generando problemas como el apareamiento de informalidad y baja calidad del servicio, lo cual es resultado de la aplicación de políticas de abaratamiento de costos. La seguridad debe ser asumida como una actividad que entra dentro de la lógica de bienes y servicios, donde los individuos deciden sobre sus preferencias y estrategias más convenientes.

De acuerdo a lo planteado, queda claro que la seguridad privada no es una alternativa al manejo de la seguridad ciudadana, pues su ámbito de competencia y responsabilidad pública es limitado. La seguridad no debe ser asumida como una sumatoria de iniciativas privadas, sino como un proceso de decisión pública que aborda el manejo de este tema desde una perspectiva integral; es decir, desde varios aspectos. La ambigüedad jurídica en cuanto a la jurisdicción de la seguridad privada, la tendencia social y política a la autogestión de la seguridad, y la falta de controles efectivos por parte de las instituciones, colocan a la seguridad privada como un problema más que como una alternativa o complemento al manejo de la seguridad ciudadana

### 2.3. ANALISIS DE PORTER



**Gráfico 1:** Análisis de Porter

FUENTE Competitive Strategy Techniques for Analyzing and Competitors. - Michael Porter en 1980

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros.

### 2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los servicios de seguridad industrial son al momento los más requeridos por la ciudadanía debido al incremento de la delincuencia en nuestro país, por lo tanto es muy difícil que los clientes puedan ejercer un gran poder de negociación sobre este tipo de empresas. La comercialización se lo realiza directamente con la persona o las personas que van a utilizar los servicios ofertados. Por lo tanto, la importancia de esta fuerza puede ser calificada, como “baja”.

## **2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Debido a que las empresas de seguridad industrial son de proveedoras de servicios, sus requerimientos se reducen a equipos y materiales utilizados en el trabajo específico. En lo que respecta, especialmente a equipos de comunicación, existen algunos proveedores muy importantes dentro de la ciudad de Quito, debiendo señalarse que también pueden ser importados directamente por las empresas que requieren de estos bienes, existiendo a nivel mundial un gran número de proveedores que pueden satisfacer la demanda de equipos y materiales específicos para este segmento de mercado.

## **2.6. MENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS.**

Como se ha detallado anteriormente el estado ecuatoriano, debería ser el principal responsable de la seguridad ciudadana, por un descuido del cumplimiento de esta obligación es que tanto las empresas como los ciudadanos comunes se han visto obligados a la contratación de los servicios de las empresas de seguridad privada.

En la actualidad el gobierno ha decidido que el personal del ejército ecuatoriano salga a las calles con el objetivo de ayudar a combatir la delincuencia a la policía nacional. Sin embargo, a pesar de los anuncios oficiales la delincuencia no ha disminuido su intensidad, y cada vez se hace más común acudir a una empresa de seguridad privada para sentirse al menos un poco protegido frente a la ola delincencial.

Se puede afirmar que no existen sustitutos relevantes para los servicios de la empresa motivo del presente estudio.

## **2.7. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

En los momentos actuales el gobierno nacional está empeñado en la regulación de las empresas de seguridad industrial, no solo por el asunto de la posesión de armas sino también por el pago de impuestos. Esto se ha convertido en una barrera de entrada para nuevas empresas del ramo. Si bien esto no impide necesariamente la entrada de nuevos competidores, sí reduce las probabilidades de que tal cosa ocurra. Consecuentemente, al menos en el corto plazo, consideramos que la importancia de esta fuerza es “baja”.

## **2.8. RIVALIDAD INTERNA ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.**

La proliferación de empresas de seguridad industrial a nivel nacional es muy significativa, unas que funcionan de acuerdo al reglamento vigente para las mismas y que cumplen con todos los requisitos legales para brindar sus servicio; y, otras que prácticamente trabajan al margen de la ley. No pagan ni siquiera el sueldo básico a sus trabajadores, tampoco les reconocen los beneficios a que tienen derecho. Debido a lo expuesto anteriormente, pueden ofertar los servicios de seguridad industrial a precios más bajos que los que rigen en el mercado nacional, pero los resultados, la mayoría de las ocasiones, no son los esperados por los respectivos clientes.

## **2.9. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD PRIVADA.**

Para las empresas de seguridad privada, hay múltiples nuevas oportunidades de negocios que se relacionan con la tercerización de servicios (comercial, gubernamental, policial), y también con nuevos negocios que ya son importantes en otras regiones: gestión de cárceles, cobro de peajes, control de tráfico, rescate y apoyo a la salud y otros servicios que van apareciendo más a medida que la demanda funciona, y la oferta se diversifica.

No es necesario que las empresas del sector deban diversificarse abandonando su negocio original, la Seguridad. Pero sí estimamos que en Latinoamérica, las oportunidades de más y mejores negocios sólo están limitadas por la imaginación de la oferta.

Para el sector de la seguridad privada, está muy claro que el mayor desafío será cimentar su crecimiento sobre bases sólidas, en un sector extremadamente dinámico y que se encuentra en un momento de transición cuyas tendencias en ocasiones suelen no ser claras. Quienes trabajan en el sector deben cimentar su crecimiento profesional incorporando los conocimientos y competencias necesarias para crecer en el negocio que vendrá. Y las organizaciones deberán ganar flexibilidad estructural y madurez competitiva para un entorno que si bien está lleno de oportunidades, no puede ser más inestable y riesgoso.

En un sector como el descrito, y pese a la dura competencia, se debe creer en un futuro muy positivo para las empresas, cuyas principales características serán:

- Crecimiento y consolidación empresarial, a partir del aumento continuo y sostenido de todos los segmentos de la demanda.

- Gestión profesional, superando las ópticas centradas en las operaciones – con funcionarios con mentalidad tan empresarial como el que ya hoy se encuentra en los sectores de servicios más avanzados – y mejores posibilidades de formación gerencial para los directivos del sector.
- Mejora de productividad y la calidad de servicio, motorizados por el aprendizaje realizado por las propias empresas y sus instituciones, por el mayor control gubernamental y por una demanda progresivamente más selectiva y entrenada.
- Mejores negocios en todos los segmentos... para las empresas que sobrevivan al cambio estructural del sector.

El análisis del posicionamiento competitivo que posee una empresa y su relación con el ciclo de vida del sector ayuda en gran medida a la elaboración de un correcto diagnóstico de la posición que ocupa nuestra unidad de negocios y sus competidores más relevantes dentro del sector de la seguridad privada, ya que toma como referencia el análisis del manejo que realizan los participantes del mercados de los factores de competencia que reúne este sector.

Estos factores tienen la característica de poder ser controlados por los administradores de las empresas participantes y además, son percibidos por los consumidores, por lo que, influye en la toma de decisiones que éstos realizan.

Como esta herramienta, se basa principalmente, en un escrutinio interno del negocio la información que se obtuvo permitió identificar las fortalezas y oportunidades que posee nuestra unidad de negocios.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SERMANSEG**

#### **3.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

SERMANSEG Cía. Ltda. Es una compañía de Responsabilidad Limitada, jurídicamente establecida, con autorización de funcionamiento mediante Acuerdo Ministerial del 27 de Julio de 1993; su constitución fue mediante escritura pública otorgada en Quito el 28 de Abril de 1992; y posee la autorización de la Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Matricula en la Cámara de Comercio, Registro Único de Contribuyentes, Numero Patronal del IESS y Permiso del Ministerio de Defensa.

El representante leal de la empresa desde su constitución es el Tcnr. Bolívar Fierro, SERMANSEG Cía. Ltda. Es miembro fundador activo de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación) la cual exige una serie de cumplimientos de calidad y legalidad del servicio a las empresas afiliadas, también es miembro activo de FEPASEP (federación Panamericana de Seguridad Privada).

Sus oficinas están ubicadas en la calle Guarumos y Seis de Diciembre en el sector del Inca; entre sus instalaciones cuenta con aulas de capacitación, bodega de armamento y equipamiento, centro de radio comunicación, entre otros. Actualmente SERMANSEG Cía. Ltda. cuenta con una nómina de personal de más o menos 80 empleados para la prestación del servicio, mientras que también cuenta con doce miembros en el Área Administrativa encabezados por la Gerencia General y divididos en los departamentos: Financiero, Operativo, Recursos Humanos, Comercial y Asesoría Legal.

La empresa cuenta como respaldo Empresarial la POLIZA DE SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL, DE VIDA Y ACCIDENTES para nuestros Empleados, como también cumplimos con todos los beneficios que establece el MANDATO 8.

La empresa se halla ubicada en:

Dirección: De los Guarumos E8-66 y Av. Seis de Diciembre. Telefax: 02-244-7680 / 09-874-9499  
[info@sermanseg.com](mailto:info@sermanseg.com)



Fuente: SERMANSEG. Cía. Ltda.



Fuente: SERMANSEG. Cía. Ltda.



Fuente: SERMANSEG. Cía. Ltda.





### **3.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.**

La ciudad de Quito y en general todo el país siempre se ha visto afectado por graves problemas de inseguridad y de altos índices delincuenciales; es de allí que nace la importancia y la necesidad de que la comunidad cuente con el respaldo de organizaciones privadas que brinden un óptimo servicio de seguridad, que den la tranquilidad que la ciudadanía se merece; por tal motivo se creó la empresa SERMANSEG Cía. Ltda., con el fin de apoyar la seguridad en la ciudadanía.

La empresa SERMANSEG cía. Ltda. desde su constitución es una entidad de jurisdicción operativa a nivel nacional, con todos los permisos en regla y autorización de funcionamiento, creada en Quito en el año de 1992, con el propósito de brindar un servicio de seguridad privada que se ajuste a los requerimientos del mercado ; en el transcurso de estos años ha surgido un incremento de la inseguridad y un crecimiento significativo en la competencia destacando el crecimiento de un gran número de empresas ilegales que por no cumplir con los gastos requeridos para un funcionamiento legal ofrecen el servicio a precios muy bajos; ocasionando que la empresa tenga que enfrentarse a estos problemas, pero a pesar de estos problemas SERMANSEG cía. Ltda., ha logrado mantenerse en el mercado satisfactoriamente.

Con el pasar de los años la empresa ha obtenido gran experiencia en cuanto al servicio de seguridad Privadas, operándolas expectativas en una gran cantidad de clientes satisfechos. La organización cuenta con los servicios de: Vigilancia y Seguridad Privada, Protección a Ejecutivos, Investigaciones, Estudios y Planes de Seguridad y; ha obtenido prestigio gracias a la selección, la formación del personal, la supervisión permanente, la red de comunicaciones y la calidad del servicio

### **3.3. MISIÓN**

Proporciona servicios de Vigilancia y Seguridad Privada con tecnología de punta y personal debidamente seleccionado, preparado, equipado y armado con el fin de garantizar la protección de las personas, bienes e instalaciones de nuestros clientes, ofreciendo seguridad permanente las 24 horas del día y tiempo de respuesta inmediata

### **3.4. VISIÓN**

Ser una de la principales compañías privadas en seguridad integral alcanzando altas posiciones a nivel nacional, dando el servicio de vigilancia, seguridad electrónica y seguridad física, a través de

un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del personal, de los accionistas y del país.

### **3.5. VALORES CORPORATIVOS.**

Los valores y principios corporativos de la empresa son:

#### **Espíritu constructivo**

El “espíritu constructivo” hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboramos en SERMANSEGE Cía. Ltda.

Con fundamento en nuestros valores debemos:

- Demostrar en todo tiempo y lugar una actitud positiva, emprendedora y optimista en nuestro trabajo, buscando sistemáticamente los “como si”, las soluciones y las decisiones en lugar de los “como no”, los problemas y las indecisiones, dentro del abanico de alternativas que presentan nuestro proyectos y tareas para su exitosa realización, sumándonos a la Misión que tenemos como empresa.
- Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de nuestras funciones específicas de trabajo, de tal suerte que nuestro sello personal incremente y fortalezca la cadena de valor de los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa.
- Actuar permanentemente con recta intención y buena fe en la ejecución de nuestros proyectos y tareas, buscando siempre las formas y métodos que aseguren los óptimos resultados de éxito, productividad y eficiencia.

#### **Respeto a los demás**

El “respeto a los demás” es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de SERMANSEGE Cía. Ltda.

Considerando este valor debemos:

- Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.
- Valorar la solidaridad, el reconocimiento al talento de jefes, de compañeros y el trabajo en equipo como las mejores estrategias de relación humana y laboral que coadyuvan a la productividad, al logro de objetivos y al éxito grupal y personal.
- Respetar la diversidad y pluralidad de opiniones, convicciones e ideas dentro de la empresa, reconociendo en el diálogo la herramienta esencial para la construcción de consensos, la identificación del bien común y la solución de conflictos y diferencias.

#### **Lealtad:**

La “lealtad” hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en SERMANSEG. Cía. Ltda.

En consecuencia, debemos:

- Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, filosofía y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas de nuestros particulares puestos de trabajo.
- Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional.
- Guardar escrupulosamente la confidencialidad en todo aquello que no es conferido para la realización de nuestro trabajo, no divulgando a terceras personas los secretos industriales, operativos y comerciales de SEMANSEG Cía. Ltda... y/o de las empresas para las que preste sus servicios SEMANSEG Cía. Ltda.

**Excelencia en el logro de objetivos:**

La “excelencia en el logro de objetivos” es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que SEMANSEG Cía. Ltda., se ha trazado.

Con base en este valor debemos:

- Buscar la excelencia en el trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requerido por nuestro clientes, ofreciendo una atención esmerada que pueda distinguirnos como empresa, trabajando en todo momento con sentido de misión y sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos que ha definido SEMANSEG Cía. Ltda.
- Entregar el trabajo con oportunidad y sin errores, optimizando nuestros tiempos de entrega e imprimiendo nuestro mejor esfuerzo para obtener resultados de calidad.
- Lograr reconocimiento de las personas y/o empresas a las que brindamos un servicio, por haber entregado un servicio de calidad.

**Profesionalismo:**

El “profesionalismo” se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas, buscando sumarse a la misión de SEMANSEG Cía. Ltda.

Con fundamento en este valor debemos:

- Entregarnos plenamente a las tareas y responsabilidades que nos son encomendadas sin escatimar tiempo o esfuerzo y dando siempre lo mejor de nuestra capacidad.
- Cumplir con los compromisos y retos del trabajo diario, imprimiendo en ello todos nuestros conocimientos y habilidades personales.
- Involucrarnos a fondo en cada tarea con la motivación de que en ello se sustenta el crecimiento de nuestra empresa.

- Asumir el compromiso que adquirimos al incorporarnos a la empresa, respecto a la realización de nuestro trabajo con gusto, optimismo y plenitud de entrega.

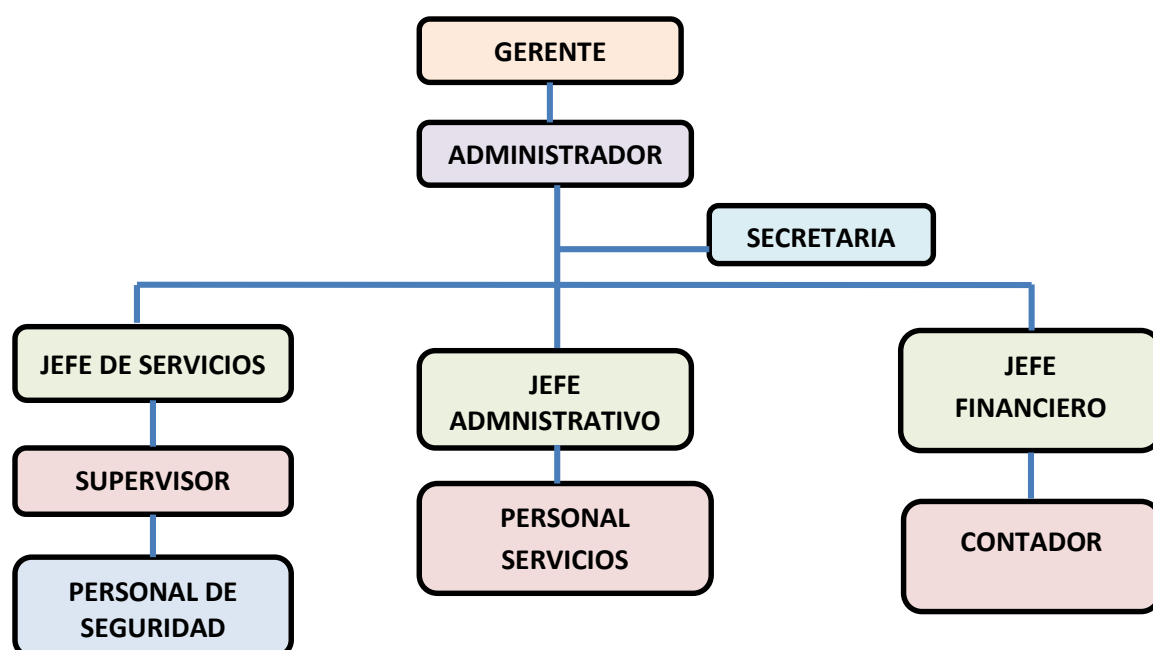
### **Honestidad:**

El valor de la “honestidad” tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de SEMANSEG Cía. Ltda.

Tomando en cuenta este valor debemos...

- Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
- Corresponder a la confianza que la empresa ha depositado en nosotros, observando una conducta recta y honorable en nuestras actividades cotidianas.
- Respetar, cuidar y hacer un uso adecuado y racional de todos los valores y recursos técnicos, materiales, económicos e informativos que se nos han encomendado para la realización de nuestro trabajo.

### **3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Gráfico 2:** Estructura Organizacional

Elaborado: por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### **3.7. FORMULACIÓN DEL SERVICIO.**

#### **3.7.1. SERVICIO ESTRELLA**

##### **3.7.1.1. Vigilancia y Seguridad Privada.**

Para la empresa SERMANSEG Cía. Ltda. El servicio estrella es la Vigilancia y Seguridad ya que constituye aproximadamente el 98% de los ingresos de la misma.

Este servicio primeramente ofrece un estudio de seguridad de las áreas e instalaciones necesarias para posteriormente realizar el plan de seguridad con las recomendaciones necesarias, con lo cual se logrará apoyar el servicio a brindar.

El servicio consta de personal uniformado y armado con toda la dotación necesaria para cumplir sus obligaciones de vigilar, proteger y defender en todo momento a las personas y bienes encomendados, teniendo una supervisión y un control permanente que garantice la calidad del servicio.

El personal de guardia tiene como dotación de equipo: uniforme, chaleco antibalas, armamento (revolver, pistola o escopeta), gas lacrimógeno tolete y radio de comunicaciones con enlace a la central de radio las oficinas de la empresa.

El personal de la empresa estará sujeto a constantes capacitaciones con el objetivo de mantener un personal actualizado, tanto en los sistemas modernos de seguridad como en la motivación personal y empresarial para que sea participe en el servicio de calidad que la empresa brinda a sus clientes.

El servicio está dirigido a varios sectores divididos en:

- Residencial
- Empresarial: (Comercial, Industrial, Florícola, Bancaria, Camaronera, Petrolera).

#### **3.7.2. OTROS SERVICIOS**

##### **PROTECCIÓN A EJECUTIVOS**

Con el servicio de protección a ejecutivos se tiene como meta proporcionar seguridad de guardaespaldas con el fin de salvaguardar la integridad física de las personas que lo requieren,

limitando en lo posible las probabilidades de secuestros y los riesgos en la vida de las personas. Por lo general es contratado por personal que ocupa cargos políticos, empresarios extranjeros o personalidades que han sufrido algún tipo de amenaza.

## **INVESTIGACIONES**

El servicio contempla realizar investigaciones según la necesidad del cliente, como por ejemplo: seguimiento del personal de empresas que tienen dudoso manejo económico o sospechas de desfalco interno.

## **ESTUDIOS Y PLANES DE SEGURIDAD.**

Conjuntamente con la prestación de servicio de vigilancia o independientemente se realiza un estudio de los riesgos en los cuales pueden afectar a la seguridad de los clientes y sus bienes, posteriormente se realiza un plan de seguridad con todas las recomendaciones necesarias para eliminar estos riesgos

### **3.8. MACROAMBIENTE**

“Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas”<sup>2</sup>.

#### **3.8.1. FACTORES ECONÓMICOS**

“La limitación de los recursos en relación con las limitadas necesidades del ser humano, es decir, la escasez de recursos, ha ocasionado que la sociedad se enfrente constantemente al problema

---

<sup>2</sup> GOMEX, HERNANDEZ. Introducción a la Economía., McGraw-Hill. México, 2000. P. 42

económico, de cómo asignar eficientemente estos recursos para satisfacer sus necesidades,”<sup>3</sup> pero como en el Ecuador no se ha podido asignar eficientemente dichos recursos es que el país siempre tiene incertidumbre con lo que ocurre con la economía la cual afecta o beneficia a todos.

”La economía Ecuatoriana ha encontrado estabilidad en los últimos años gracias a una estabilidad de la política monetaria producto de la dolarización y el alza de precios en su principal producto de exportación que es el petróleo. Durante la crisis económica mundial del año 2008, los principales mercados de exportación de los productos ecuatorianos y las remesas enviadas por los inmigrantes a sus familias disminuyeron obligando al Gobierno a utilizar políticas monetarias expansivas y reorientar el crecimiento económico al consumo masivo.”<sup>4</sup>

A continuación se detalla los de mayor influencia en la actividad de la empresa:

#### **3.8.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

El producto Interno Bruto (PIB) es utilizado como indicador de producción nacional, el PIB mide el valor de mercado de los bienes y servicios de uso final producidos en territorio nacional durante un periodo determinado.

“A pesar de que Ecuador hasta noviembre del año anterior, mantuvo un Déficit Comercial, en términos de generación de empleo muestra otra cara, pues cerró con cifras interesantes; de ahí, que el Desempleo por ejemplo se redujo al 5.5%, nivel que no se ha tenido en los últimos 10 años o quizás más. Escenario en base al cual, durante la conferencia Perspectiva Económica Ecuador 2013, el Profesor de la Espe, Francisco Alemán Vargas, afirmó que el año en curso va a ser un periodo parecido al 2012, en términos de crecimiento éste será un poco menor, quizás oscilará entre 5 ó 5.5%, dice.”<sup>5</sup>

Agrega, que como es un año electoral seguramente va a existir celeridad en la Inversión, en las obras, y por lo tanto salvo que hubiere una crisis importante en Europa, que no se la ve venir todavía, o que haya una afectación muy fuerte en el precio de los commodities, el 2013 va a ser un año de crecimiento interesante en Ecuador.

Adecuadas Tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que el País ha disfrutado en los últimos años, con la excepción de la recesión del 2010, recalca Alemán. Así, según las cifras del

---

<sup>3</sup> [http://www.fideicomisoplusvalia.com/entorno\\_economico\\_ecuador.php](http://www.fideicomisoplusvalia.com/entorno_economico_ecuador.php)

<sup>4</sup> GOMEX, HERNANDEZ. Introducción a la Economía., McGraw-Hill. México, 2000. p. 85

<sup>5</sup> <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>



Banco Central del Ecuador, el 2009 creció 7,2%; el 2011 su nivel bajó y llegó a 3.6%; el 2012, el porcentaje repunta nuevamente y se ubica en 6.5%; para finalmente el 2013, según las proyecciones, llegar a 5.3%.

Proyección ante la cual, continúa el Profesor, algunas instituciones internacionales esperan un crecimiento menor del PIB, cercano al 4%; esto, seguramente influenciado por la incertidumbre del desenlace de la crisis europea.

“Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5% del Producto Interno Bruto (PIB) y una inflación de 3,6% en 2011, año para el cual estima un presupuesto de \$23 950 millones, indicó el jueves el ministro de Finanzas, Patricio Rivera”<sup>6</sup>

El PIB representa para la empresa una Oportunidad Media ya que el país ha tenido crecimiento en el Producto Interno Bruto en los últimos años, reflejando que existen mayores recursos productivos en el país y esto genera mayores ingresos, mayor producción y por lo tanto mejor poder adquisitivo de todos los sectores económicos del país.

### 3.8.1.2. INFLACIÓN.

“La inflación es un crecimiento generalizado y sostenido del nivel de los precios. La tasa de inflación se mide a través del crecimiento porcentual de algún índice de precios durante un período específico. El fenómeno inflacionario surge cuando el promedio de todos los precios está aumentando.

La inflación genera efectos negativos entre la población porque disminuye el adquisitivo de los salarios, en tanto estos no crezcan a la par de los precios.”



**Gráfico 3: Inflación**

Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>6</sup> Hoy.com.ec. Sábado 10 de Marzo del 2012

Como se puede observar en el gráfico anterior la inflación ha crecido durante los dos últimos años lo cual es perjudicial para la economía de los ecuatorianos.

### 3.8.1.3. TASA DE INTERÉS.

“La tasa de interés juega un papel muy importante en la economía pues, influye en la determinación de diversas variables como el nivel de consumo, inversión y ahorro”<sup>7</sup>.

Desde el punto de vista del acreedor, las tasas de interés es la compensación que recibe de parte del deudor por permitirle usar su dinero. Esta compensación incluye el premio por posponer el consumo y el premio al riesgo de perder el dinero. Para el deudor la tasa de interés es el precio que tiene que pagar por cada dólar que pide prestado. De aquí que la tasa de interés sea considerada como el precio de los fondos prestables.



**Gráfico 4:** Tasas de Interés

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés durante los últimos años se han incrementado.

Las tasas de interés representan a la empresa una Amenaza Media, ya que la empresa adquiere sus equipos e implementos a mayores precios financiados mediante créditos, lo cual hace que los costos de adquisición de estos equipos e implementos suban para la misma, según la tasa de interés.

<sup>7</sup> GOMEZ HERNANDEZ. Introducción a la Economía. McGraw-Hill. México. 2000. p. 94

### 3.8.2. FACTORES DEMOGRÁFICOS

Tasa de crecimiento: 1,419% (2011 est.)

“Definición: Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.”<sup>8</sup>

Población

15.223.680 (Julio 2011 est.)

Distribución por edad

0-14 años: 30,1% (hombres 2.301.840/mujeres 2.209.971)

15-64 años: 63,5% (hombres 4.699.548/mujeres 4.831.521)

65 años y más: 6,4% (hombres 463.481/mujeres 500.982) (2011 est.)

Tasa de crecimiento

1,419% (2011 est.)

Tasa de natalidad

19,6 nacimientos/1.000 habitantes (2011 est.)

Tasa de mortalidad

5,01 muertes/1.000 habitantes (Julio 2011 est.)

Tasa de migración neta

-0,39 migrante(s)/1.000 habitantes (2011 est.)

Distribución por sexo

Al nacer: 1,05 hombre(s)/mujer

Menores de 15 años: 1,04 hombre(s)/mujer

15-64 años: 0,97 hombre(s)/mujer

65 años y más: 0,92 hombre(s)/mujer

Población total: 0,99 hombre(s)/mujer (2011 est.)

Tasa de mortalidad infantil

Total: 19,06 muertes/1.000 nacimientos

---

<sup>8</sup> [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_crecimiento.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html)

Hombres: 22,37 muertes/1.000 nacimientos  
Mujeres: 15,59 muertes/1.000 nacimientos (2011 est.)  
Expectativa de vida al nacer  
Población total: 75,94 años  
Hombres: 73 años  
Mujeres: 79,04 años (2011 est.)  
Tasa de fertilidad  
2,38 infantes nacidos/mujer (2011 est.)  
VIH/SIDA - tasa de incidencia en la población adulta  
0,4% (2009 est.)  
VIH/SIDA - habitantes infectados con VIH/SIDA  
37.000 (2009 est.)  
VIH/SIDA - muertes  
2.200 (2009 est.)  
Tasa de mortalidad materna  
140 muertes / 100.000 niños nacidos vivos (2008)  
Tasa de alfabetización  
Definition: age 15 and over can read and write  
Población total: 91%  
Hombres: 92,3%  
Mujeres: 89,7% (2001 censos)  
Niños menores de 5 años con insuficiencia ponderal  
6,2% (2004)  
Gasto en salud  
5% del PIB (2009)  
Densidad de médicos  
1,48 médicos / 1,000 habitantes (2000)  
Camas de hospital por habitante  
1,5 camas / 1,000 habitantes (2008)  
<sup>1</sup> [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa\\_de\\_crecimiento.html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html)

### **3.8.3. FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Los grandes avances tecnológicos que se han dado en todo el mundo, ofrecen una gran variedad de equipos para todas las necesidades, logrando mejorar calidad y reducir costos. Al sector de la seguridad la tecnología presenta una gran cantidad de opciones con las cuales se logra apoyar al servicio brindado por las empresas de seguridad, con lo cual se obtiene mejores resultados.

Actualmente en el Ecuador, las empresas de seguridad cuentan con una gama muy amplia en cuanto a tecnología, la misma que permite obtener mejores beneficios como mantener una comunicación más ágil y eficiente a través de equipos de comunicación de corto y largo alcance, llevar un control continuo de recorridos en las tareas vigiladas mediante relojes electrónicos, apoyar el servicio de vigilancia armada a través de sistemas de circuitos cerrados.

La tecnología representa a la empresa una Oportunidad Baja ya que constituye una herramienta de apoyo para que el servicio sea totalmente eficiente, mejorando la calidad y agregando valor en la prestación del servicio, permitiendo obtener una ventaja competitiva en el mercado en el cual se desarrolla.

#### **3.8.4. FACTORES SOCIAL/CULTURAL**

La educación en el Ecuador, cada año está en peores condiciones debido a que los gobiernos de turno no le dan la importancia que se merece; le reducen su presupuesto y con ello los principios constitucionales de educación gratuita y de calidad son una falacia. Por este motivo la educación está lejos de ser un objetivo de desarrollo en el país.

A pesar de los continuos mensajes del gobierno en cuanto a la inversión en educación, esta no es suficiente.

La educación para la empresa representa una Amenaza baja ya que como la empresa presta sus servicios a través de su personal de trabajo, es necesario contar con trabajadores capacitados, para que puedan cumplir sus funciones con la calidad deseada.

La internacionalización de las personas en el mundo y la globalización de la economía han obligado a los países del tercer mundo como Ecuador, a insertarse por sí mismos en un proceso de implementación de políticas neoliberales. Esto juntado al problema de la deuda externa ha provocado la reducción en los servicios sociales causando sufrimiento a los pobres en la sociedad, además de la privatización de empresas públicas, que están generando consecuencias impredecibles para la mayoría de ecuatorianos. Este modelo de desarrollo está polarizando a los ricos y a los pobres, un tres por ciento de la población económicamente activa (PEA) toma el 43.7% de la producción nacional bruta, mientras el 53.8% de la (PEA) recibe ingresos que representan el 10.5% de la riqueza.

La etnia mayoritaria son los indios americanos quienes son alrededor del 50% de la población, seguidos por los mestizos que son una mezcla de indios americanos y descendientes de españoles que se estiman en un 40%, mientras los blancos o españoles puros se cuentan en un 9% de la población. Otras etnias minoritarias incluyen asiáticos, negros africanos, británicos, irlandeses, franceses, alemanes y libaneses. Alrededor de 700 tribus representan la población de indios americanos, de la cual los grupos más grandes son los Otavalos, los Salasacas, Saraguros, Colorados, Cayapas, Jíbaros, Aucas, Yumbos, Zapanos y Cofanes. La población es de mayoría cristiana con alrededor del 94% de católicos romanos, mientras el 2% son protestantes, y los restantes siguen creencias nativas.

El idioma oficial es el español, que es hablado por el 93% de la población, y hay tres distintos dialectos que dependen de la división topográfica de Costa, Sierra, y Oriente. Cerca del 6% de la población habla quichua, principalmente los indios americano.

El factor social representa a la empresa una Oportunidad Alta ya que debido a la polarización de la distribución de la riqueza se ha incrementado la delincuencia y la inseguridad ciudadana motivo por el cual se aumenta la demanda de los servicios de seguridad privada.

### **3.8.5. FACTORES POLÍTICOS.**

El país siempre ha tenido problemas con los aspectos políticos ya que los desacuerdos en los sectores políticos han detenido el desarrollo de los sectores sociales del país y por otro lado se genera una desestabilización política y jurídica que afecta a la imagen internacional de país.

#### **3.8.5.1. POLÍTICAS DE CONTROL.**

El Ecuador nunca ha tenido una política de control que garantice un correcto y legal funcionamiento de todas las empresas. Ya que en el país existe una proliferación de la piratería y empresas ilegales, es necesario que el gobierno plantee mecanismos con los cuales se logre mantener control sobre esta lamentable realidad.

El país necesita organismos de control constantes, los cuales mediante leyes sancionen severamente a empresas que tengan una actividad fuera de los reglamentos y obligaciones de ley para su correcto funcionamiento.

La falta de control para la empresa en una Amenaza Alta ya que al no existir estos controles, aumenta la competencia desleal, ocasionando un incremento de empresas que evaden costos de

funcionamiento que por ley se exige y de esta manera pueden competir con precios menores en sus servicios, perjudicando a las empresas que si son debidamente constituidas y cumplen con la ley.

#### **3.8.5.2. RECURSOS PÚBLICOS.**

Ya que el país no cuenta con los recursos suficientes y el gobierno no ha sabido asignarlos eficientemente a los sectores de mayor necesidad, se puede hablar de que los organismos de seguridad pública como son: La Policía Nacional, La Policía Metropolitana y el Ejército, tampoco cuenta con los recursos económicos ni humanos para poder satisfacer la seguridad que toda la ciudadanía necesita, ocasionando que la delincuencia haga de las suyas.

Este aspecto representa a la empresa una Oportunidad Alta ya que la ciudadanía al no sentirse lo suficientemente tranquila con la seguridad de los organismos públicos, buscan por sus propios medios dotarse del servicio de seguridad que proporcionan las empresas privadas.

### **3.9. MICROAMBIENTE**

“El microentorno o microambiente, está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos”<sup>9</sup>.

#### **3.9.1. PROVEEDORES**

La empresa SERMANSEG Cía. Ltda., tiene varios proveedores con los cuales a través de convenios de pedidos y pagos a crédito la empresa mantiene relación para de esta manera poder adquirir las herramientas y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa y la prestación de servicios de una manera adecuada.

Los proveedores de la empresa y sus productos se detallan a continuación:

---

<sup>9</sup> <http://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>

**Tabla 1:** Proveedores de SERMANSEG Cía. Ltda.

Nombre	Productos
Águila	Armas, uniformes, implementos de seguridad
Alondra confecciones	Uniformes
Andinanet	Internet
Arrieta Seguros	Seguros de vida
Bordados Morales	Bordados para uniformes
Invegtrónica	Radios y frecuencia para comunicación
Porta	Celulares.

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### **3.9.2. CLIENTES**

#### **3.9.2.1. ESTADISTICAS DE CONTRATOS DEL SERVICIO ESTRELLA.**

En las siguientes tablas y gráficos se detalla en promedio anual divididos en sector residencial, sector empresarial y el total de servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, que la empresa SERMANSEG Cía., Ltda. Ha mantenido durante los últimos seis años.

##### **3.9.2.1.1. Sector residencial**

**Tabla 2:** Contratos de servicios residenciales

Años	Contratos de servicios
2006	32
2007	35
2008	30
2009	36
2010	34
2011	38

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros



**Gráfico 5:** Contratos de servicios residenciales



Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

#### **3.9.2.1.2. Sector empresarial.-**

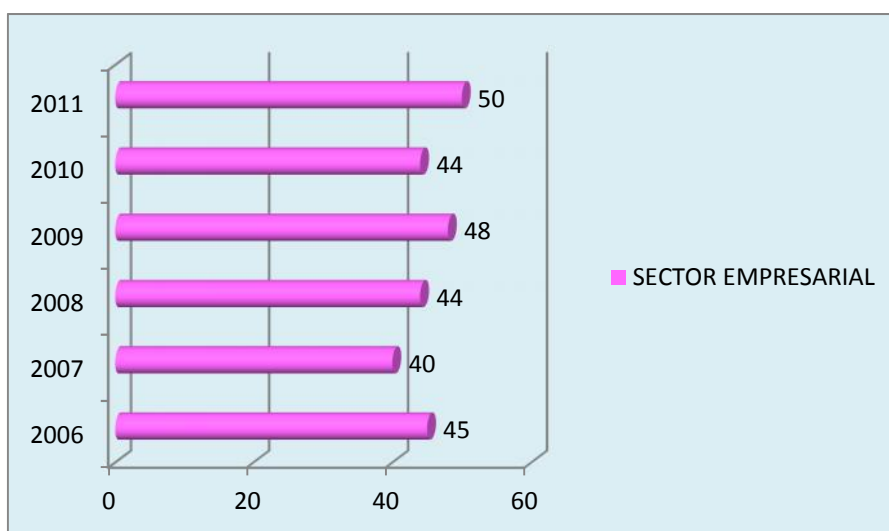
**Tabla 3:** Sector empresarial

Años	Contratos de servicios
2006	45
2007	40
2008	44
2009	48
2010	44
2011	50

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 6:** Sector empresarial



Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 4:** Clientes de SERMANSEG Cía. Ltda.

Nombre	Dirección
Clínicas APROFE	Bosmediano y General Roca
Condominios Solares del Inca	Av. El Inca y Morlán
Conjunto Residencia Acacias	Rafael Ramos y Carlos Andrade Marín
Conjunto Residencial Los Cerezos	Sabanilla y Real Audiencia
Conjunto Residencial Pamplona	Bella Vista (Junto a la Capilla del Hombre)
Conjunto Residencial Suites Aeropuerto	Calle Vaca de Castro
Edificio La Castellana	Alpallana y Av. Diego de Almagro
Edificio Luxemburgo	Luxemburgo y Holanda
Edificio Viteri	Portugal y Av. Seis de Diciembre
Editorial Quito Luz de América	Bracamaoros y Telégrafo
Empresa Natufibra	Calle de los Muelles
Empresa Noperti	De los Madroños y de las Palmeras
Empresa Platinum	Av. 6 de Diciembre y Pablo del Solar
Empresa Poliferia	Av. DE los Shyris y Av. 6 de Diciembre
Empresa Politex	Av. 6 de Diciembre y Av. DE los Shyris
Empresa Politex (Calderón)	Panamericana Norte Km 15
Empresa Vega Tovar	General Roca y Bossano
Gasolineras Dispetrol	Av. Eloy Alfaro y Granados
Panadería Guaraní	Av. 6 de Diciembre y Miguel Gavina

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### 3.9.3. COMPETENCIA

Por competidores se entiende como todas las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios en un mismo sector. Es necesario poder superar a la competencia para lograr los objetivos, lo cual se logra con mejores estrategias, mejor calidad, mejores precios, etc., en pocas palabras hay que ser lo más competitivo posible.

En el país es muy común encontrarse con una competencia desleal ya que ofrecen los productos o servicios a menores precios, sin tomar importancia que para tener ganancias evaden gastos legales de funcionamiento, de obligaciones tributarias.

La competencia en el sector de la seguridad al pasar el tiempo cada vez se presenta más dura, debido a la gran cantidad de empresas existentes y la creación desmedida de empresas nuevas las cuales no todas son constituidas legalmente.

En el sector de la seguridad podemos encontrar gran cantidad de empresas con similares características en precios y calidad del servicio que se presta, a continuación se presenta una lista de algunos de los mas directos competidores que tiene SERMANSEG Cía., Ltda., en la ciudad de Quito.

**Tabla 5:** Competencia de SERMANSEG Cía. Ltda.

Corsepriec Cía. Ltda.	Globalseg
Cosevip Cía. Ltda.	Prosevip Cía. Ltda.
Edeseg Cía. Ltda.	Segumax Cía. Ltda.
Exelseguridad S.A.	Segurquito Cía. Ltda.
Gruvipro	Sepronac S.A.
Prrotecpri Cía. Ltda.	Setracom Cía. Ltda.
Proviges Cía. Ltda.	STG Cía. Ltda.
Secoin Cía. Ltda.	Vigpri Cía. Ltda.
Segsalvas Cía. Ltda.	Viprisep Cía. Ltda.
Vig - Man Cía Ltda.	Visegro Cía. Ltda.

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

La competencia a la empresa es una Amenaza Alta ya que como se explicó anteriormente existe el gran problema de competir con las empresas ilegales, las cuales por evadir gastos de tributación y otras obligaciones ofrecen precios muy bajos.

### **3.9.4. PRECIOS**

Los precios de los servicios de la empresa SERMANSEG CIA. LTDA., están en función de los precios de la competencia en el mercado actual, pero tomando en cuenta la calidad del servicio.

### **3.10. MATRIZ FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Los equipos que se utilizan para brindar el servicio son de última tecnología. Por lo tanto se garantiza una rápida comunicación en caso de alguna contingencia, con el objeto de solicitar la ayuda necesaria.
- El personal administrativo y operativo de la empresa está formado para brindar el servicio de protección y los demás ofertados de manera profesional y a su debido tiempo.
- Existe en la empresa una buena rutina de supervisión, realizada por los supervisores que están formados para realizar de una manera óptima este tipo de actividades. Esto garantiza la eficiencia en la seguridad que brindan las personas operativas.
- El personal operativo está formado por ex miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, por lo tanto son conocedores de este tipo de trabajos.
- La empresa está legalmente constituida y cumple con todas las regulaciones que existen para este tipo de negocios.
- La empresa ofrece el servicio de rastreo satelital con tecnología exclusiva para SERMANSEG, obteniendo así una ventaja competitiva frente a las otras empresas

#### **OPORTUNIDADES**

- El incremento de la delincuencia en la ciudad de Quito y en el país ha ocasionado que tanto las empresas como la mayoría de ciudadanos vea en la Seguridad Privada la mejor solución para el resguardo de sus bienes.
- La falta de políticas claras y de presupuesto en la mayoría de las veces ha hecho que el Estado no pueda cumplir a cabalidad obligación de brindar la protección debida a la ciudadanía.
- Se cuenta con una diversa cartera de clientes
- La ley de armamento y munición permite regularizar el uso adecuado de las armas.
- La empresa mantiene una imagen de lealtad ante sus clientes.

## **DEBILIDADES**

- Falta de un departamento bien definido de marketing para que realice los respectivos estudios y posibilidades en el mercado.
- Falta de un plan de capacitación constante a todo el personal
- Poca publicidad de la empresa SERMANSEG, solamente tiene una página en internet, que no es suficiente.
- No se han buscado alternativas para brindar el servicio.
- Falta de coordinación entre departamentos de la empresa
- Falta de Gestión de cobranzas por lo que en el 2011, existe una alta cartera incobrable.

## **AMENAZAS**

- Creación de nuevas empresas de Seguridad Privada que no cumplen con los requisitos de Ley.
- Empresas que ofertan los servicios de Seguridad Privada a precio menor debido que no pagan el sueldo básico ni los beneficios de ley lo que les abarata los costos.
- Los equipos y materiales adquiridos no tienen un mantenimiento adecuado, por lo cual, tienden a desgastarse en un tiempo menor.

### **3.11. MATRIZ FODA DE IMPACTOS**

El siguiente paso es detallar cada uno de los elementos de los análisis situacionales, los mismos que son tomados de la matriz FODA, y ubicados en la matriz de impacto, que está conformada por la matriz de impacto interno (Fortalezas y Debilidades) que se encuentra dentro de la organización y la matriz de impacto externo (Oportunidades y Amenazas) que rodean al empresa.

**Tabla 6:** Matriz FODA de impactos

<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Incremento de la delincuencia Diversa Cartera de clientes El Estado no ha sido capaz de cumplir con su rol Ley de armamento y munición Imagen de la empresa ante los clientes.	Creación de nuevas empresas fantasmas. Empresas que ofrecen el servicio a menor costo Falta de mantenimiento en los equipos y materiales.
<b>ENTORNO INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Equipos de última tecnología Personal con formación en el campo de la Seguridad privada. Buena supervisión del servicio Personal formado por ex miembros de la Policía y fuerzas armadas. Empresa Legalmente constituida. Posee servicio rastreo satelital	Creación de nuevas empresas de Seguridad Privada Empresas que ofertan servicios a menor costo y mayor calidad Falta de mantenimiento en los equipos y materiales.
<b>OPORTUNIDADES – O</b> O1.- Incremento de la delincuencia O2.- Diversa Cartera de clientes O3.- El Estado no ha sido capaz de cumplir con su rol O4.- Ley de armamento y munición O5.- Imagen de la empresa ante los clientes.	<b>ESTRATEGIAS – FO</b> 1. Ofrecer servicios a empresas privadas cercanas y negocios que requieran de Seguridad Privada con promociones atractivas (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O4) 2. Desarrollar publicidad resaltando la calidad de los servicios de la empresa SERMANSEG (F2,F3,O2,O3)	<b>ESTRATEGIAS – DO</b> 1. Creación de un departamento de mercadotecnia (D1,D3,O1,O2,O3,O4) 2. Ofrecer descuentos y promociones significativas (D2, ,O1,O4)
<b>AMENAZAS - A</b> A1.- Creación de nuevas empresas fantasmas. A2.- Empresas que ofrecen el servicio a menor costo A3.- Falta de mantenimiento en los equipos y materiales	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> 1. Brindar nuevos servicios para diferenciarnos de competencia (F1,F2,A1, A3) 2. Buscar productos sustitutos eficientes y actuales (F1,F2,F3,A1,A2,A3)	<b>ESTRATEGIAS – DA</b> 1. Dar valor agregado a los servicios de la empresa SERMANSEG (D3,A1,A2)

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### 3.11.1. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

En esta matriz permite detallar en resumen las fortalezas y debilidades de la empresa que están divididas en cinco factores, las mismas que van a ser analizadas para ver qué grado de peso tiene cada una.

El impacto de cada fortaleza y débilidad tiene la siguiente ponderación:

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

**Tabla 7:** Matriz de impacto interno de la empresa SERMANSEG Cia. Ltda.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Buen manejo de los ingresos que cubren los gastos							5F		
Presentación de informes contables y tributarios en forma eficiente								3F	
Falta de una planificación documentada							5D		
Falta de organigramas definidos y difundidos en la Institución							5D		
Falta de firmeza en la toma de decisiones por parte del dueño con respecto al personal								3D	
Insatisfacción de los empelados por asumir funciones que no Corresponden a su cargo.								3D	
CAPACIDAD FINANCIERA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Seguimiento de las operaciones financieras por parte de un contador							5F		
Buena solvencia económica							5F		
Cumplimiento de obligaciones gubernamentales a tiempo							5F		
Impuntualidad en los pagos de los créditos aprobados							5D		
Existe iliquidez por cuentas por cobrar a largo plazo								3D	
Mala definición de la función Del efectivo en las ventas diarias.								3D	

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

CAPACIDAD DE MERCADO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Incremento en sus ventas							5F		
Precios justos y bajos							5F		
Tiene una cartera de servicios variados							5F		
No cuenta con publicidad Departamento de Marketing							5D 5D		
Falta posicionamiento en el mercado							5D		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad de Mano de obra								3F	
Falta de capacitación al personal								3D	
Rotación constante del personal							5D		
No existe compañerismo, ni equipo de trabajo							5D		
Trato diferente a los empleados por parte del gerente								3D	
Existe descontento por los salarios recibidos y baja motivación							5D		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Posee una infraestructura propia y está ubicada en un sitio estratégico comercial							5F		
Equipos de computación y Herramientas necesarias para realizar las actividades							5F		
No cuenta con el debido mantenimiento de las instalaciones								3D	
Falencias en el sistema							5D		

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros



### 3.11.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

La matriz de impacto externo permite analizar el entorno y definir cuáles son las Oportunidades y Amenazas que la empresa enfrenta y se favorece en el ambiente externo, las mismas que están divididas en siete factores, que van a ser analizadas para ver qué grado de peso tiene cada uno.

El impacto de cada oportunidad y de cada amenaza tiene la siguiente ponderación:

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

**Tabla 8:** Matriz de impacto externo de la empresa SERMANSEG Cia. Ltda.

FACTORES ECONOMICOS	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Altas tasas de Interés								3A	
Aumento de la inseguridad en el país							5O		
La crisis económica que atraviesa el mundo							5A		
FACTORES POLITICOS	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Menor corrupción en las esferas políticas									
Aumento en las tasas arancelarias									
El límite de cupos para las importaciones									
FACTORES TECNOLOGICOS	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Avance tecnológico							5O		
Incremento de la utilización del internet							5O		
Altos precios en el avance tecnológico								3A	

FACTOR GEOGRAFICO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicado en un sector Central							5O		
FACTORES SOCIALES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Remesas de los migrantes								3O	
Aumento de Desempleo y subempleo								3A	
Salida de mano de obra calificada por migración							5A		
Incremento de la pobreza							5A		
FACTORES LEGALES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tiene que pagar altos impuestos									1A
Está amparado por ley por estar constituida legalmente							5O		
PROVEEDORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Buena relación con los proveedores							5O		
Proveedores nacionales a los que se adquiere materiales con facilidad							3O		
Puede existir demora en la entrega de los materiales por parte de los proveedores							5A		

CLIENTES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Posibilidad de captar más clientes							5O		
Lealtad y satisfacción del cliente							5O		
Cambio de preferencia a la competencia por la calidad, el precio o el servicio							5A		
COMPETENCIA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cuenta con servicios adicionales a los tradicionales							5O		
Poco conocimiento del entorno competitivo							5A		

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### 3.11.3. MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

En la siguiente matriz se muestra la interacción de los factores que impactaron positivamente al funcionamiento de la empresa a nivel externo versus interno, es decir las oportunidades y fortalezas, respectivamente.

Se realizará la comparación de oportunidades con fortalezas para tener el resultado del como las fortalezas maximizar las oportunidades.

A continuación se presenta el análisis y aprovechamiento, la misma que contiene los siguientes puntos:

Matriz de comparación de fortaleza con oportunidad.

Conclusiones del análisis de aprovechamiento.

**Tabla 9:** Matriz de Aprovechamiento

<div> <div>OPORTUNIDADES</div> <div>FORTALEZAS</div> </div>		Aumento de nivel adquisitivo de las personas	Avance Tecnológico	Entrega de productos de baja calidad y costo	buena relación con proveedores	Posibilidad de captar más clientes	Lealtad y satisfacción del cliente	Ubicación de la empresa	Empresa constituida legalmente	Utilización del internet	Menor corrupción en las esferas políticas	Remesas de los migrantes	TOTAL OPORTUNIDADES
		5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	
Buen Manejo de los ingresos que cubren los gastos	5	5	3	5	3	1	1	1	1	1	1	3	25
Presentación de informes contables y tributarios en forma eficiente	5	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	21
Cumplimiento de las obligaciones tributarias a tiempo	5	1	1	3	5	3	3	1	3	3	1	3	27
Seguimiento de las operaciones financieras por parte de un contador	5	3	1	3	3	1	3	3	3		1	3	24
Buena solvencia económica	5	5	5	5	5	3	3	5	1	3	1	3	39
Fuente de financiamiento propia	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	3	35
Incremento en sus ventas	5	5	1	5	3	5	5	5	1	3	1	3	37
Precios justos	5	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	3	35
Infraestructura propia y ubicada en un sitio estratégico	5	3	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	29
Equipos necesarios para la realización de los trabajos	5	1	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1	21
Disponibilidad de mano de obra	3	3	1	5	1	3	3	1	1	1	1	1	23
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>		<b>33</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	

### **Conclusiones del análisis del aprovechamiento.**

Las fortalezas internas más importantes son:

- a) Buena solvencia económica.
- b) Incremento en las ventas
- c) Precios Justos
- d) Financiamiento propio

La empresa cuenta con una fortaleza favorable al brindar sus servicios a precios justos. También es importante señalar el incremento o de las ventas de los servicios de seguridad privada que durante los dos últimos años ha logrado dentro del respectivo segmento del mercado.

Por otro lado tenemos las oportunidades más importantes que le rodean a la empresa y son:

- a) Entrega de servicios a bajo precio y de calidad
- b) Buenas relaciones con los proveedores
- c) Lealtad de los clientes hacia la empresa
- d) La posibilidad de captar más clientes

Las oportunidades mencionadas acceden a visualizar el fortalecimiento de SERMANSEG CIA. LTDA., las mismas que ayudarán junto con las fortalezas a buscar caminos para minimizar las debilidades y amenazas que la rodean; haciendo que exista coordinación y comunicación tanto interna como externa; permitiendo crear lineamientos para estructurar una adecuada planificación

### **3.11.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

En esta matriz interrelacionan los factores que impactaron negativamente al funcionamiento de la empresa de seguridad privada a nivel externo versus interno, es decir las amenazas y debilidades, respectivamente.

Se realizará la comparación de amenazas con debilidades para tener el resultado del como las debilidades incrementan las amenazas.

A continuación se presenta el análisis de vulnerabilidad, la misma que contiene los siguientes puntos:

- a) Matriz de comparación de Debilidades con Amenazas
- b) Conclusiones del Análisis de Vulnerabilidad.

**Tabla 10:** Matriz de vulnerabilidad

<div> <div>AMENAZAS</div> <div>DEBILIDADES</div> </div>		La crisis económica en el mundo	aumento en tasas arancelarias	Aumento de desempleo y subempleo	Incremento en la pobreza	Salida de mano de obra calificada por migración	Pueda existir demora en las entregas	Cambio de preferencia por calidad del servicio	Poco conocimiento del entorno competitivo	Altas tasas de interés	Altos precios en el avance tecnológico	TOTAL AMENAZAS
		5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	
Falta una documentación planificada	5	5	5	3	3	3	5	3	5	1	1	<b>34</b>
Falta de organigramas definidos y difundidos en la institución	5	1	1	5	3	3	1	1	1	1	1	<b>18</b>
Impuntualidad en los pagos de los créditos aprobados	5	5	1	3	3	1	3	3	1	1	1	<b>21</b>
No cuenta con publicidad ni departamento de mercadeo	5	1	1	1	1	1	1	5	3	3	5	<b>22</b>
Rotación del personal constante	5	5	1	5	5	5	1	5	3	1	1	<b>32</b>
No existe compañerismo ni equipo de trabajo	5	1	1	3	3	3	1	5	3	1	1	<b>22</b>
Falencias en el sistema	5	5	5	1	1	1	1	1	3	1	1	<b>20</b>
Falta firmeza en la toma de decisiones por parte del dueño con respecto al personal	1	1	5	3	3	1	3	1	1	1	1	<b>20</b>
Insatisfacción por parte de los empleados para asumir funciones que no corresponden a su cargo	3	1	1	3	3	5	1	3	1	1	1	<b>20</b>
Existe iliquidez por cuentas a cobrar a largo plazo	3	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	<b>20</b>
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>		30	24	30	28	23	18	28	22	12	14	

<div> <div>AMENAZAS</div> <div>DEBILIDADES</div> </div>		La crisis económica en el mundo	aumento en tasas arancelarias	Aumento de desempleo y subempleo	Incremento en la pobreza	Salida de mano de obra calificada por migración	Pueda existir demora en las entregas	Cambio de preferencia por calidad del servicio	Poco conocimiento del entorno competitivo	Altas tasas de interés	Altos precios en el avance tecnológico	TOTAL AMENAZAS
		5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	
Falta de capacitación del personal	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	26
Trato diferente a los empleados por parte del gerente	3	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	22
No hay mantenimiento de las instalaciones	3	3	3	1	1	1	1	5	1	3	5	
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>		31	31	39	37	23	21	37	25	19	23	

### 3.12. ESTRATEGIAS, PLANES DE ACCION Y COSTOS

#### ESTRATEGIA 1.-

**Desarrollar publicidad resaltando la calidad de los servicios de la empresa de Seguridad Privada SERAMANSEG.**

Para desarrollar la presente estrategia es importante contratar los servicios de una empresa que asesore en cuanto al tipo de publicidad que tenga mejor impacto sobre los clientes.

En principio se ha decidido enfocar la publicidad por medio de trípticos y llaveros que serán repartidos de forma personal en las empresas y negocios que pueden ser futuros usuarios de los servicios ofertados por la empresa.

#### PLAN DE ACCION.-

Tanto los trípticos como los llaveros serán repartidos a los posibles clientes durante las reuniones de acercamiento que serán programadas por la empresa.

#### COSTOS ANUALES.-

**Tabla 11:** Costos Anuales

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
Trípticos	2000	0,25	500
Llaveros	2000	0,5	1000
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>		<b>1500</b>

Fuente: SERMANSEG Cía. Ltda.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

Los presentes costos han sido investigados por la Autora en el mercado, y se ha tomado un precio promedio.

#### RESPONSABLE.-

Las personas que acudan a los diferentes eventos organizados por la empresa, para difundir sus servicios, serán los encargados de hacer llegar a las personas indicadas, la publicidad mencionada anteriormente.



## **ESTRATEGIA 2.-**

Ofrecer los servicios de Seguridad Privada a empresas y negocios que requieran de este tipo de servicios, con promociones atractivas.

Es importante la forma en que se llegue a los posibles clientes con el mensaje sobre los servicios de la empresa. Para esto, se tiene que aprovechar un mecanismo que en la actualidad de halla muy de moda y es la participación ciudadana.

Para cumplir con este reto se ofrecerá a las empresas charlas de motivación sobre medidas preventivas para el combate a la delincuencia, al mismo tiempo, de la forma de reaccionar en estos sucesos. Para esto se acudirá al personal de la empresa que tenga los conocimientos necesarios para dictar este tipo de charlas.

Estos eventos no tendrán costo alguno para las empresas y su personal, sino que el enfoque que se les dará es el de la vinculación con la sociedad por parte de las empresas del área de la Seguridad Privada.

Esta misma iniciativa se llevará a cabo en los lugares en los cuales hay afluencia de pequeños negocios los mismos que también necesitan de la Seguridad.

Para esto se elaborará un cronograma por parte de la empresa para llegar de manera eficiente a la mayoría del mercado objetivo.

## **PLAN DE ACCION.-**

El Departamento de Marketing elaborará el respectivo cuadro de actividades, el mismo que deberá ser aprobado por el gerente general de la empresa para ser ejecutado.

Se elaborarán invitaciones a ser entregadas a todas las organizaciones y empresas a las cuales se vayan a llegar con este mensaje, para de esta manera coordinar de una forma efectiva los diferentes eventos a realizarse.

## **COSTOS ANUALES.-**

Para la realización de la presente estrategia se necesitará de los siguientes recursos:

**Tabla 12:** Recursos

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
Laptop	1	1200	1200
Proyector	1	1500	1500
USB	5	50	250
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>2950</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 13:** Personal

CARGO	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IEES PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
Capacitador	300	25,00	20,42	12,50	36,45	25,00	419,37
Ayudante	280	23,33	20,42	11,67	34,02	23,33	392,77
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>48,33</b>	<b>40,83</b>	<b>24,17</b>	<b>70,47</b>	<b>48,33</b>	<b>812,14</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

### **RESPONSABLE.-**

La persona responsable de la ejecución de las presentaciones será el Jefe de ventas, el mismo que deberá fijar fechas, y los lugares en los cuales se realizaron los eventos.

Es importante una buena coordinación para poder llegar a los resultados deseados por la empresa SERMANSEG.

### **ESTRATEGIA 3.-**

#### **Creación de un departamento de Marketing.**

El departamento de Marketing ha evolucionado desde su primitiva integración en la gestión de la empresa hasta la actualidad. Podemos decir que, esencialmente las empresas tienen tres funciones: fabricar los productos (producción), gestionar el capital (finanzas) y vender los productos (venta). Cuando la importancia de las funciones de publicidad, investigación de

mercado, promoción, servicio al cliente, gestión de nuevos productos y otras actividades propias del Marketing adquieren un valor trascendente en la organización, se comprende la necesidad inmediata de un departamento de Marketing independiente que cuente con responsabilidades y resultados propios y productivos.

El adecuado funcionamiento de un departamento de Marketing depende de la coordinación de actividades, de la motivación del personal que lo integre y de un buen sistema de información. Una vez se conoce el mercado en el que se desarrolla la actividad, el siguiente paso consiste en la creación y consolidación de un departamento de marketing en el que se desglosen sus distintas funciones y se creen áreas interrelacionadas, cada una de ellas con unas actividades concretas y dirigidas a la consecución de un objetivo previamente determinado.

Toda planificación debe realizarse en un espacio de tiempo lo suficientemente amplio como para permitir la adaptación del plan inicial, que se ve sometido a perturbaciones tanto internas como externas. Por lo que para cada plan de acción se propondrá un plan de contingencia. El espacio de tiempo queda dividido en Corto Plazo (menos de un año) y Largo Plazo (más de un año).

Una vez marcados dichos objetivos hay que asignar las tareas por áreas y equipos, se trata de llevar a cabo la organización interna de cada equipo, poniéndola en común con el resto de equipos en la medida en que cada acción afecta al resto de departamentos. Por ello es necesario crear un sistema de comunicación que permita optimizar el tiempo y el intercambio de información entre los equipos.

Una vez finalizada cada una de las misiones es necesario retomarla, comprobar sus resultados y ver si se adaptan a las expectativas iniciales que tenía el departamento al inicio de la actividad, tanto a nivel humano (compenetración y correcta realización de las tareas), económico (genera beneficios, influencia en la previsión de ventas) como estratégico (nos acerca más a nuestra VISION).

Tras lo cual se generará un informe que justificará todas las acciones del departamento frente al resto de la empresa y orientará acciones futuras, permitiendo readaptar la planificación de futuras estrategias.

## **PLAN DE ACCION.-**

Dentro del organigrama de la empresa se deberá incorporar el Departamento de Marketing y estará a cargo del gerente la planificación y el control de la ejecución de esta estrategia.

Se deberá encargar a las personas idóneas para la elaboración de las funciones respectivas.

#### **COSTOS ANUALES.-**

**Tabla 14:** Muebles y Enseres

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COST UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios	2	650	1300
Sillas ejecutivas	2	650	1300
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1300</b>	<b>2600</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 15:** Equipos de computación

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COST UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Computadoras	2	1200	2400
Impresoras	1	250	250
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1450</b>	<b>2650</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 16:** Personal

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>IEES PATRONAL</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>
Jefe de Marketing	1400	1400	320	350	148,60	153,33
Secretaria	320	320	320	80	36,45	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>1720</b>	<b>1720</b>	<b>40,83</b>	<b>29,17</b>	<b>85,05</b>	<b>58,33</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

#### **RESPONSABLE.-**

La persona responsable de la implementación del departamento de Marketing será el Gerente.

## **ESTRATEGIA 4.-**

### **Dar valor agregado a los servicios de la empresa**

Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

A lo largo del tiempo las empresas buscan respuestas a las interrogantes sobre qué es el valor agregado, qué tipo de productos o servicios lo requieren, a partir de qué momento se convierte en valor agregado.

Una definición es que es una medida de contribución al valor de un producto que aporta una organización antes de que llegue al consumidor final.

El valor agregado es como estrategia para hacer frente a la competencia de mercados saturados y sirve para que un cliente compre un producto en el que por el mismo precio le ofrezcan algún beneficio adicional que lo motive y se vea reflejado en su empresa.

El valor agregado propuesto en el presente trabajo para la empresa de Seguridad Privada SERAMNSEG CIA. LTDA., es la realización del pago de los servicios básicos por parte del personal de la empresa de los clientes que utilizan nuestros servicios.

Para esto es importante que el supervisor de la empresa organizase de la mejor manera la distribución de dos personas que realizarán el presente servicio en bicicletas.

### **PLAN DE ACCION.-**

Los supervisores de la empresa deberán organizar y distribuir el trabajo adicional entre las personas designadas para la realización del presente trabajo.

## **COSTOS ANUALES.-**

**Tabla 17:** Vehículos

NOMBRE	CANTIDAD	COST UNIT	TOTAL
Motos	4	1500	6000
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1500</b>	<b>6000</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 18:** Personal

CARGO	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IEES PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
Mensajeros (1)	400	33,33	20,42	16,67	48,60	33,33	552,35
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>33,33</b>	<b>20,42</b>	<b>16,67</b>	<b>48,60</b>	<b>33,33</b>	<b>552,35</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 19:** Equipos

NOMBRE	CANTIDAD	COST UNIT	TOTAL
Uniformes	2	150	300
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>150</b>	<b>300</b>

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

## **RESPONSABLE.-**

Las personas responsables serán los supervisores

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE MARKETING.**

#### **4.1. ESTUDIO DEL MERCADO**

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

Según Gabriel Vaca Urbina el estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, el análisis de los precios cuyo objetivo general es verificar la posibilidad real de penetración del producto o en un mercado determinado tomando en cuenta el riesgo.

##### **4.1.1. OBJETIVOS GENERALES**

Desarrollar e implementar un plan de marketing para le empresa de seguridad privada SERMASEG, con la finalidad de conocer el comportamiento de la competencia y las necesidades de los clientes para poder mejorar la participación en el mercado de los servicios de seguridad privada.

##### **4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mantener la oferta constante y la participación en el mercado.
- Aprovechar la planificación estratégica en las actividades financieras
- Diversificar los servicios de la empresa
- Maximizar la satisfacción del cliente
- Establecer alternativas para promocionar los servicios.
- Proponer un plan de marketing estratégico para los servicios de Seguridad Privada.

#### **4.2. POBLACIÓN OBJETIVO.**

Para determinar la población objetivo, se ha tomado como base los resultados del Censo Económico realizado por el INEC en el 2010, sobre los negocios instalados a nivel nacional como lo indica el cuadro siguiente:

**Tabla 20:** Población Objetivo

Provincia	Panaderías	Tiendas	Venta de ropa	Farmacias	Hoteles	Restaurantes	Comida rápida y heladerías	Escuelas	atracción y parques	Peluquerías
Azuay	544	4.764	1.099	390	101	1.767	635	145	3	1.017
Bolívar	64	660	116	55	30	214	32	17	1	100
Cañar	107	1.638	328	160	18	405	145	43	1	204
Carchi	74	1.018	220	62	37	337	50	25	1	154
Cotopaxi	183	1.539	466	99	63	659	128	43	1	299
Chimborazo	278	2.432	684	197	82	1.078	189	90	1	491
El Oro	255	4.979	912	365	111	1.571	357	50	5	630
Esmeraldas	133	2.810	322	169	189	881	174	70	0	345
Guayas	2.297	21.684	3.164	2.317	329	8.303	1.933	456	6	3.468
Imbabura	207	2.615	642	182	113	1.260	285	103	0	400
Loja	235	3.377	582	219	82	1.023	241	91	0	437
Los Ríos	295	3.750	532	336	80	1.032	301	105	1	470
Manabí	554	7.667	896	603	204	2.059	634	206	5	905
Morona Santiago	64	651	228	80	52	289	69	32	0	86
Napo	43	417	158	22	55	250	52	19	0	51
Pastaza	39	518	121	47	47	331	60	23	4	84
Pichincha	1.838	16.447	5.486	1.004	455	8.545	2.126	810	10	3.747
Tungurahua	259	2.711	899	229	170	1.439	280	87	3	631
Zamora Chinchipe	34	552	130	60	40	204	27	22	0	61
Galápagos	21	172	53	20	74	112	21	4	0	28
Sucumbíos	42	961	190	67	36	353	47	24	0	136
Orellana	31	624	175	41	32	260	33	9	0	67
Santo Domingo de los Tsáchilas	166	3.289	508	185	89	879	132	69	1	449
Santa Elena	185	1.923	347	127	107	669	126	33	1	158
Zonas No Delimitadas	9	46	8	6	2	18	5	1	0	8

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

Para determinar el Universo se ha tomado el 20% de la sumatoria de estos pequeños negocios, pero se debe aclarar que no se han tomado en cuenta ni las microempresas ni las grandes empresas.



### 4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicará la investigación descriptiva debido a que logra describir las características del mercado, lo cual permitirá segmentar el mismo envase a un criterio y a sea geográfico, demográfico, xilográfico o en base al producto.

Por otro lado, una vez realizado el trabajo de campo se podrá analizar ciertas relaciones que sean relevantes para el desarrollo y posicionamiento del producto, en base al planteamiento de ciertas hipótesis que permitirán demostrar la viabilidad del plan mencionado.

Dentro de la investigación descriptiva se realizará la cuantitativa, para ello se utilizarán encuestas para el levantamiento de la información, siendo esta una de las maneras más efectivas de recabar características para definir los segmentos de mercado a los cuales se enfoca el servicio.

La encuesta se realiza en forma regular, se utiliza un cuestionario prediseñado y se pueden clasificar por su contenido en: Psicográfica, Estilo de Vida, Evaluación de Publicidad, y Generales. “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas”<sup>10</sup>.

### 4.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de la muestra se va utilizar una fórmula estadística de Muestreo. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Zc^2 N p (1 - p)}{e^2 N + Zc^2 p (1 - p)}$$

---

<sup>10</sup> LEIVA ZEA, Francisco; “Nociones de Metodología de Investigación Científica”; Editorial DIMAXI; 4ta Edición: Quito, Ecuador; 1996. Pág. 43

$$P = 0.85$$

En donde

**n** = tamaño de muestra

**Zc** = Valor de z critico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza del 95% que es igual a 1.96

p = Proporción del éxito de la población.

e = error en la porción de la Muestra. Máxima diferencia esperada entre la porción de éxitos en la población p y la proporción de éxitos en la muestra; p con la probabilidad igual al nivel de confianza adoptada.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (7895) \times (0.85) \times (1 - 0.85)}{(0.05)^2 \times (7895) + (1.96)^2 \times (0.85) \times (1 - 0.85)}$$

$$n = \frac{3867.002}{20.23}$$

$$n = 191.17$$

$$n = 191 \text{ negocios}$$

#### 4.5. TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presentan diferentes de resultados de investigación realizados:

**Tabla 21:** Sector del negocio

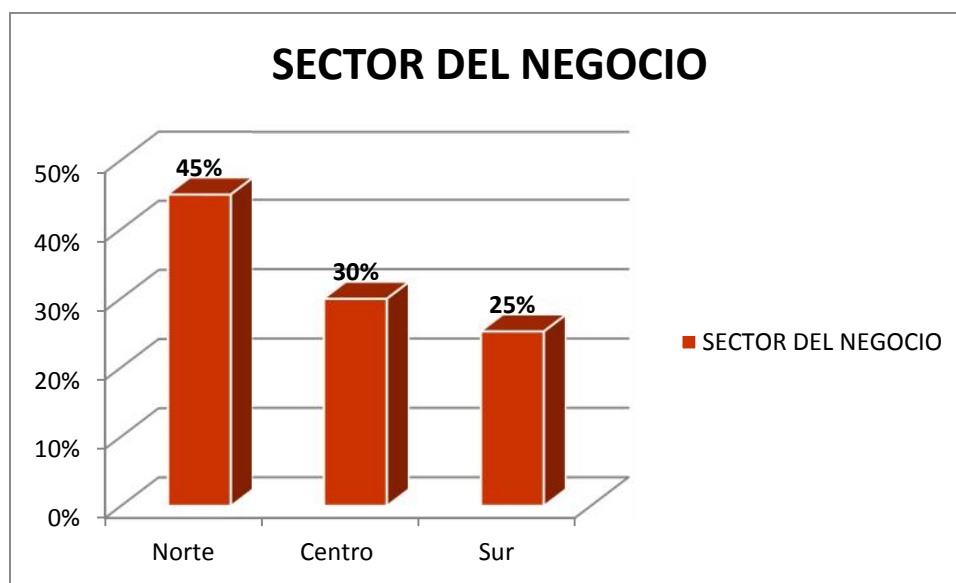
1.- En que sector de la ciudad tiene su negocio?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Norte	86	45%
Centro	57	30%
Sur	48	25%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 7:** Sector del Negocio



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

De acuerdo a los resultados de la investigación en la pregunta se trató de cubrir las zonas de una manera muy general. Se obtuvo que en el Sur se realizaron el 25% de las encuestas, en el Centro el 30% y en el Norte el 45%.

La mayoría se las realizó en panaderías grandes, almacenes de ropa y peluquerías. Para esto se tomó muy en cuenta el tamaño del negocio.

**Tabla 22:** Servicio de Seguridad

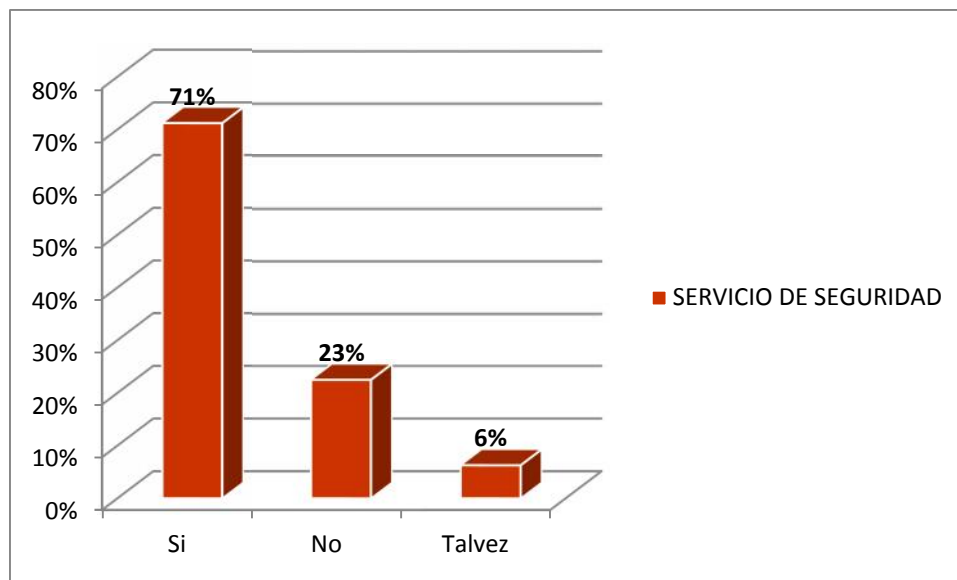
2. Le gustaría en su negocio tener un guardia de seguridad?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	136	71%
No	43	23%
tal vez	12	6%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 8:** Servicio de Seguridad



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

El 71% opina que si le gustaría disponer de un servicio de Seguridad Privada para su negocio, mientras que el 23% dice que no.

**Tabla 23:** Opinión del negocio

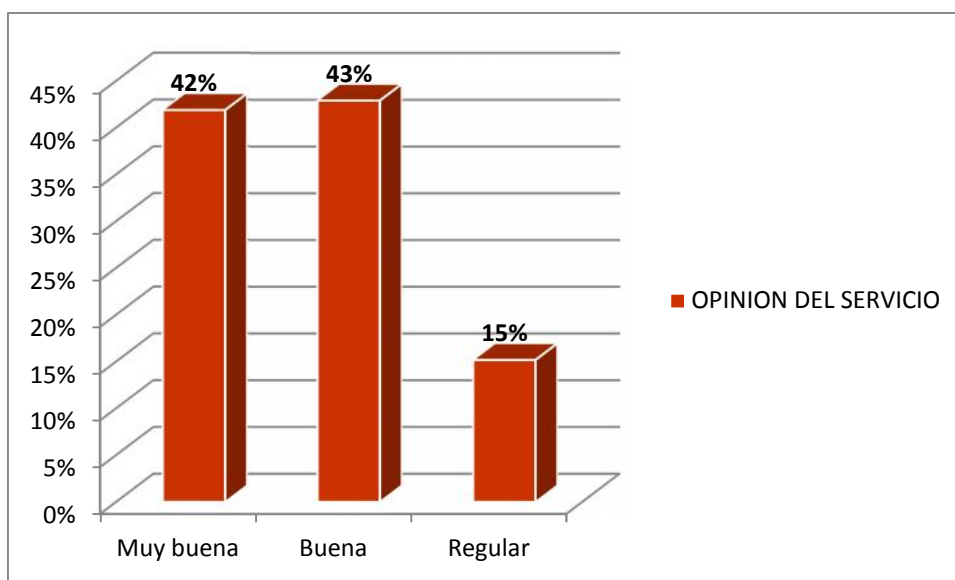
3. Qué opinión tiene usted de la Seguridad Privada?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	80	42%
Buena	82	43%
Regular	29	15%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 9:** Opinión del negocio



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

La gente en general tiene una opinión muy buena de la Seguridad Privada.

**Tabla 24: Inseguridad**

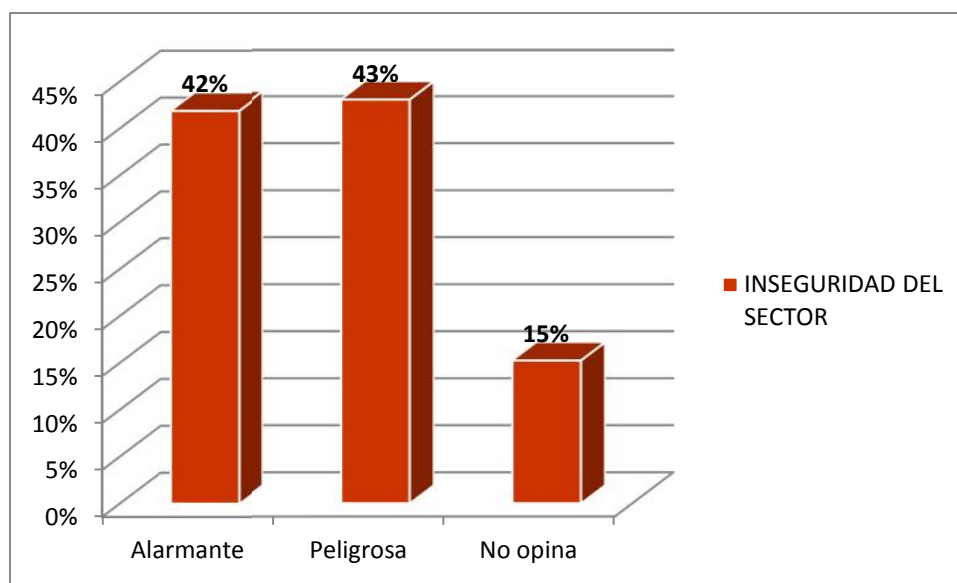
5. Como califica a la inseguridad en su sector?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alarmante	80	42%
Peligrosa	82	43%
No opina	29	15%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 10: Inseguridad**



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

La inseguridad que perciben los dueños de los negocios en cada sector es alarmante para el 42% y Peligrosa para el 43%.

Realmente la gente se halla muy preocupada por este motivo.

**Tabla 25:** Afectación de la delincuencia

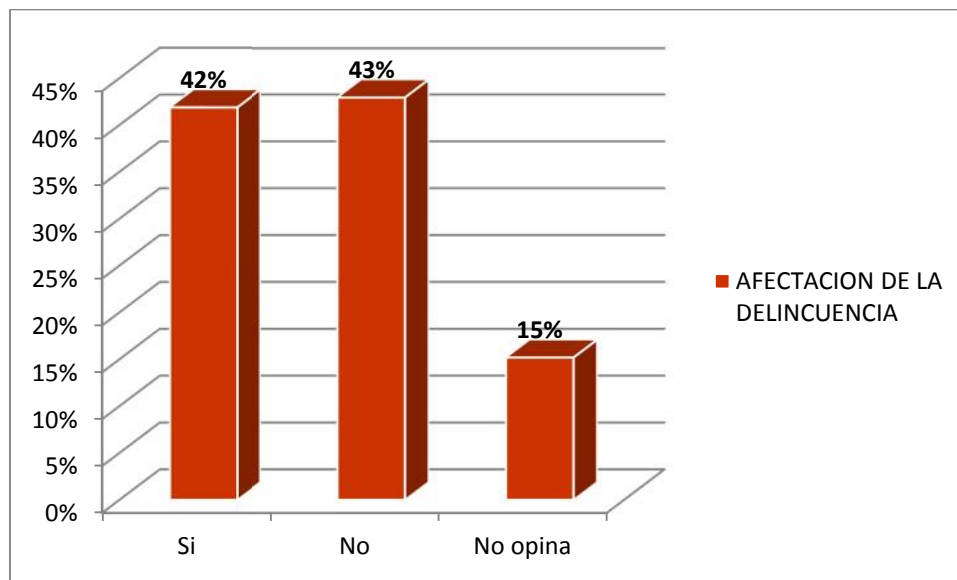
6. Ha sido víctima de la delincuencia en su negocio?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	42%
No	82	43%
No opina	29	15%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 11:** Afectación de la delincuencia



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

El 85% de las personas encuestadas ha sido víctima de los delincuentes en sus diferentes modalidades. Por esta razón los negocios han optado por medidas de seguridad como rejas metálicas en las puertas de sus negocios, también se ha confiado mucho en las alarmas comunitarias.

**Tabla 26: Policía Nacional**

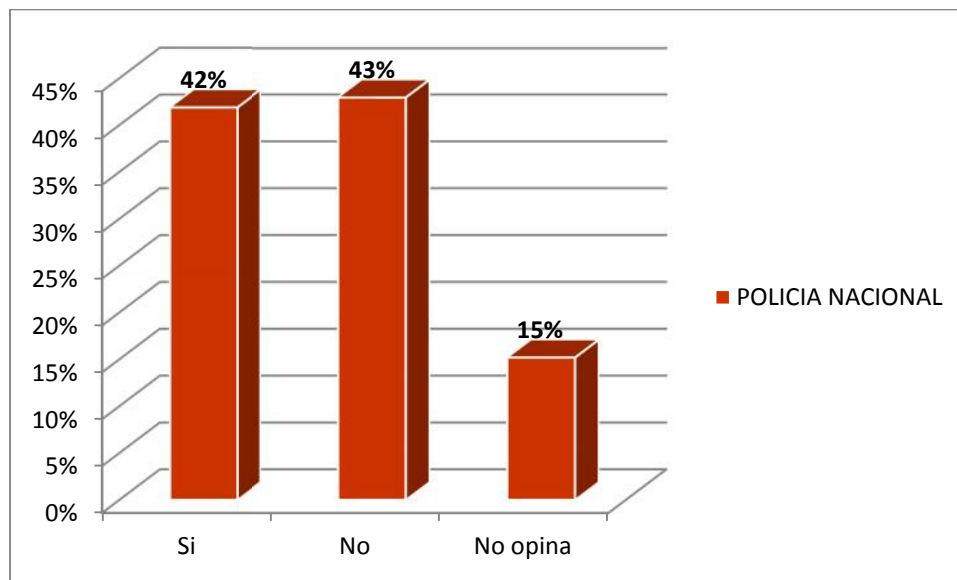
7. Cree usted que con la Policía Nacional es suficiente?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	42%
No	82	43%
No opina	29	15%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 12: Policía Nacional**



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

Sobre este tema la opiniones entre la suficiencia de la policía nacional fueron casi iguales tanto en la parte negativa como en la parte positiva.



**Tabla 27:** Parámetros de decisión

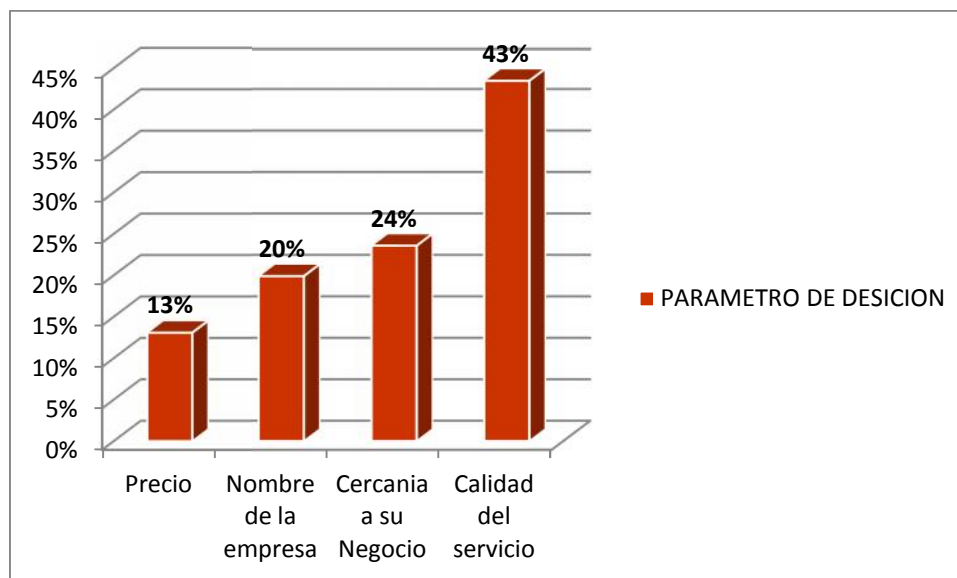
8. Si necesita contratar seguridad privada lo haría por?

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	25	13%
Nombre de la empresa	38	20%
Cercanía a su Negocio	45	24%
Calidad del servicio	83	43%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 13:** Parámetros de decisión



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

La mayoría de la gente ahora escoge un servicio o producto basados en la calidad y muy pocos por el precio.

### **Presentación de Resultados Globales de Investigación**

En general existe a nivel de toda la población y en especial de los dueños de negocios, un temor por el auge de la delincuencia, la mayoría ha sufrido ya el embate de este tipo de personas.

Se ve con muy buenos ojos el servicio de vigilancia privada y de hecho ha tenido una buena aceptación.

#### **4.6. OFERTA**

“La oferta es la cantidad de producto o servicios que una empresa está dispuesta a vender durante un periodo de tiempo determinado y a un precio dado.”<sup>11</sup>

“El mercado de seguridad privada se ha visto afectado por el constante incremento de los precios de los insumos, alzas salariales y aumento de impuestos.

Según Datos de Cámara de Seguridad Privada del Ecuador, durante 2012 el sector de seguridad movió cerca de \$150 millones en el país manteniendo más de 80 mil plazas de trabajo.

Actualmente, según datos de la misma entidad, se ha evidenciado un decrecimiento de un 20% en la actividad frente a lo registrado durante el primer trimestre de 2013.

Existen varias razones que han provocado la crisis en el sector de la seguridad privada; entre ellas está la recarga de 21 impuestos que deben ser cumplidos. Entre ellos: IVA, ICE e Impuesto a las Armas.

El caso del Impuesto a las Armas, que se incrementó hasta un 300%, es una de las medidas que más preocupa a los empresarios. “Anteriormente, un revolver importado se podía comprar en \$450. Hoy se lo consigue en no menos de \$2 000, aseveró el dirigente.

Para el 1° de enero de 2013, para mantener una vivienda o una oficina vigilada, se cobraba alrededor de \$920 mientras que hoy ese precio se ha incrementado hasta los \$1300. El incremento de los costos del servicio de seguridad ha ocasionado que la empresa pierda un 50% de sus clientes”<sup>12</sup>.

En Ecuador, el número de vigilantes registrados oficialmente para el año 2012 fue de 40.368, el cual se iguala a los cerca de 42. 610 policías nacionales existentes en este mismo año (no se toma en cuenta con esto el sector informal del cuál no se tiene datos cuantificables, aunque según algunas estimaciones el número llega a 80.000 efectivos).

---

<sup>11</sup> <http://www.joseacontreras.net/econom/Economia/DemoferEq.htm>

<sup>12</sup> <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/sector-de-seguridad-peligra-292260.html>

Por otro lado, la tasa de crecimiento de empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 2000. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 2000 fue de 54, cifra que corresponde a una tasa de 0,56 empresas por cada cien mil habitantes. Para el año 2005 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52. Entre los años 2005 y 2010 la medida se duplicó a 3,28, y a partir de ese período, el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta llegar a 1849 empresas registradas en lo que va del 2012.

La seguridad privada en Ecuador no solamente comprende a los guardias privados sino una serie de actividades o servicios que tienen que ver con: la seguridad electrónica mediante alarmas, el monitoreo de alarmas y sistemas de video vigilancia, el transporte de valores y mercancías, el blindaje de edificios, las consultorías y auditorías de seguridad, transporte de valores, seguridad industrial, y salud ocupacional, la capacitación en seguridad, conductores de seguridad, protectores y escoltas, comercialización de armamento, municiones y equipos de seguridad, investigaciones, seguridad de canes amaestrados, entre otras. Todas estas modalidades están dirigidas a un amplio mercado donde se incluyen empresas, instituciones, públicas, barrios, condominios, casas, individuos, etc.

En el año 2003 el Congreso Nacional del Ecuador aprobó la Ley de Seguridad Privada del Ecuador que establece que el control del funcionamiento de estas compañías estará repartida entre varias instituciones, para el 22 de junio del 2010, se expide el Reglamento para la constitución, funcionamiento y control de centros de formación y capacitación de personal de vigilancia y seguridad privada e investigadores privados, en el que se regula y garantiza de manera efectiva la prestación de servicios educativos especializados, orientados a la formación, capacitación y especialización de guardias de seguridad privada, supervisores de seguridad y personal ejecutivo; e investigadores privados suministrado a través de establecimientos de capacitación.

Según datos de la Superintendencia de Compañías para el año 2010, las 444 empresas que reportaron actividad a esta institución, obtuvieron utilidades de alrededor de US\$ 4 millones y activos en más de US\$55 millones. Una buena forma de ver también el crecimiento económico es a través de la recaudación fiscal. Según los Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por US\$3 millones en el 2000, mientras que en el 2006 subió a US\$ 11 millones.<sup>13</sup> Esto implica un incremento del 249,4% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28,4 %.

---

<sup>13</sup> Aunque no se puede inferir el tamaño real del mercado de las guardianías privadas con los datos del SRI, estos nos dan una muestra del crecimiento general existente, pues los impuestos son considerados un termómetro de la realidad comercial del país. Tampoco se puede decir que las empresas declaran por sí solas

Frigo (2003) nos dice que en un principio muchas de estas compañías se iniciaron de modo semejante; es decir, empezaron como negocios familiares a partir de que uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de seguridad (Fuerzas Armadas y Policía Nacional) se acogieron a su retiro (en ocasiones antes de esto), e iniciaron sus empresas. Si bien no existe datos que ratifiquen esta afirmación en el caso ecuatoriano, en el Reglamento de Organizaciones de Seguridad Privada emitido en el año de 1998, está prescrito que en el acta constitutiva de las compañías, debe constar al menos un ex miembro de las fuerzas del orden público entre los socios/as fundadores.<sup>14</sup> Por otro lado, este mismo reglamento establecía que el 25% del personal contratado por estas compañías, debían ser ex integrantes de la fuerza pública. Es difícil también corroborar cuantitativamente esta afirmación, sin embargo, dentro de los requisitos indispensables para la contratación del personal, está el haber cumplido con el servicio militar obligatorio. Este requerimiento, sin duda alguna, más allá de garantizar la presencia de personal más preparado en las compañías (en manejo y uso de armas, conocimiento de estrategias de disuasión, etc.), es un factor que reduce los costos de capacitación que inciden en el precio final del producto<sup>15</sup>.

Según Lalama (2012), en Ecuador, los sectores que mayoritariamente contratan seguridad privada son los organismos públicos seguido de las grandes corporaciones.

Luego se encuentran las medianas y pequeñas empresas y personas en particular. Por su parte, los servicios profesionales demandados por este tipo de clientes son cada vez más exigentes, estos conllevan incluso su tercerización (compañías de entrenamiento de personal, monitoreo de armas, y ciertos dispositivos tecnológicos), con el objetivo de cumplir las exigencias. Por esta razón, únicamente las grandes compañías de seguridad transnacionales y algunas empresas nacionales fuertes están en condiciones de proveer y competir en este negocio, debido a la alta inversión necesaria para proporcionar tales servicios.

Ahora bien, la política de abaratamiento de costos, ha generado un repunte en el apareamiento de compañías o personal no regularizado oficialmente. El SRI reporta hasta el año 2012, 2.310 RUC (Registro Único de Contribuyentes) abiertos por concepto de esta actividad, de los cuales 892 son empresas y 1418 son personas naturales que podrían ofrecer los servicios deliberadamente y sin

---

esa cantidad de dinero, pues en este rubro también se involucran impuestos indirectos. Sin embargo, este valor nos da una perspectiva del mercado en general de las guardianías privadas en el Ecuador.

<sup>14</sup> Si bien este reglamento está en desuso actualmente, no se ha podido aprobar aún en el Congreso Nacional uno nuevo. Esto genera que el viejo reglamento esté vigente más por costumbre que por derecho propio.

<sup>15</sup> 37 Con esta afirmación no se quiere decir que los miembros de la fuerza pública en el Ecuador hagan labores de seguridad privada como actividades complementarias, a su trabajo cotidiano, pues las leyes y reglamentos policiales no lo permite. Tampoco se ha visto contratos institucionales de la Policía Nacional con empresas privadas para dar servicios de seguridad privada. Lo que si se ha visto es que la policía mantenga contratos con instituciones públicas para dar servicios de seguridad a esas instituciones.

control alguno. En este sentido, en el país son frecuentes las denuncias por los precarios equipos de utilizan muchas de las empresas (armas, chalecos antibalas, entre otros), así como son recurrentes las denuncias por negligencia en el uso de los mismos, las cuales se realizan por los abusos, complicidad con la delincuencia, entre otras. Esto de cierta forma puede ser causado por la tendencia del abaratamiento de precios e informalidad del servicio existente.

Este precario servicio ofrecido por muchas empresas formales e informales se complementa con el hecho que existe una escuela de entrenamiento y capacitación para guardias privados denominado Instituto de Capacitación en Seguridad Integral (INCASI) a cargo de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI). Sin embargo, la Ley de Seguridad Privada no exige que las empresas que dan este servicio capaciten su personal previamente en una institución de formación. Esto también se dé a la ausencia de reglamento. De la mayoría de empresas registradas solamente una cantidad muy marginal realiza esta actividad la cual está dirigida netamente a supervisores

Por último, las empresas de seguridad privada son las que mayor número de permisos otorgados para el porte de armas por parte del COMACO registra después de los civiles. Sin embargo, el ritmo de crecimiento (160% promedio de crecimiento anual) de este tipo de permisos entre el año 2005 hasta el 2012 es más elevado que otras actividades. Esto demuestra su importante influencia en la introducción y uso de armas de fuego en el Ecuador, lo cual se constituye en un elemento importante a tomar en cuenta en las políticas públicas de seguridad ciudadana y pública en Ecuador.

“Hay unas 1.200 empresas de seguridad que nacieron a través de la Superintendencia de Compañías, de las cuales, alrededor de 750 están operando, pero 490 son controladas. El resto no lograron legalizarse y funcionan en la informalidad”.<sup>16</sup>

#### **4.6.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Para tener un enfoque más amplio sobre los servicios de seguridad privada en la ciudad de Quito es necesario conocer a la competencia local, de la mejor manera posible, en cuanto a precios, calidad, servicios, política de ventas, variedad y ubicación geográfica, que permita a los consumidores la fácil adquisición de estos servicios.

---

<sup>16</sup><http://andes.info.ec/judicial/1549.html>.- Andes, Abril 13 del 2012.

Mediante la investigación de campo se determinó que las principales empresas que lideran este mercado son:

SEGUMAX Cía. Ltda.

FREVINCO Cia.Ltda.

GRUVIPRO Cía. Ltda.

TECNOACES

GRUPO LAAR.

**SEGUMAX Cía. Ltda.** Servicios: Protección armada para domicilios y residencias. Seguridad integral para ejecutivos. Investigación, seguimientos y capturas. Seguridad integral. Transporte de valores. Autos ejecutivos blindados, chóferes profesionales. Seguridad para eventos, artistas, conferencias, congresos, etc. Protección individual. Entrenamiento canino. Asesoría en seguridad personal. Seguridad Bancaria y gubernamental. Cursos de entrenamiento de defensa personal para damas, caballeros y niños. DIRECCIÓN: QUITO: Av. Luis Tufiño Oe3-55 y Sancho Hacho (Sector Rumiñahui) TELÉFONOS: 2404909 / 2403362 E-mail: @ esmeraldas Parroquia 5 de Agosto (Sector Codesa) TELÉFONOS: 089484084 ECUADOR

#### **FREVINCO CIA. LTDA**

DATOS:

NOMBRE: FUERZA DE REACCIÓN VIGILANCIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL CIA. LTDA

NOMBRE COMERCIAL: FREVINCO CIA. LTDA.

INICIO DE LA EMPRESA: 01 DE OCTUBRE DEL 2000

N. REPRESENTANTE: Norman Chuquirima

Nº RUC: 1791731379001

DIRECCIÓN: ASUNCIÓN Oe1-10 Y Av. 10 DE AGOSTO.

TELEFONOS: 2 908-637 / 3 216-577

PERMISOS:

COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS: PERMISO TENENCIA DE ARMAS

MINISTERIO DE GOBIERNO: PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

MINISTERIO DE TRABAJO: 0272SC-DINERHU-08

Nº DE EXPEDIENTE: 88894

Nº PATRONAL DEL IESS: 33672890

## **GRUVIPRO**

GRUVIPRO es una empresa de Seguridad Privada, creada e inscrita legalmente, con el propósito de ofrecer una gama de servicios orientados a la protección y seguridad de diferentes tipos de empresas o personas naturales, contra amenazas internas o externas que pongan en peligro a las personas y los recursos que las forman.

GRUVIPRO, fundamenta su operación en base a leyes y reglamento de Ley en los cuales se establece el marco legal para la formación y funcionamiento de las empresas de Seguridad Privada.

CAMARA DE COMERCIO REGISTRO 24617

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS EXPEDIENTE 52961-1995

MINISTERIO DE GOBIERNO ACUERDO DE FUNCIONAMIENTO No. 641 CON OFICIO No. DAJ-M000257.

ACUERDO UNIFORME OFICIO No. 022214 G-4-5-a

## **TECNOACES**

TECNOACES es una empresa ecuatoriana legalmente constituida desde el año 1997, con matriz en la ciudad de Quito, sucursal en Guayaquil, Manta, Cuenca, Ambato y próximamente en otras ciudades del país por requerimiento de nuestros clientes. Contamos con los respectivos permisos del Ministerio de Gobierno, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías; estamos afiliados a: La Cámara de Comercio de Quito, ANESI Asociación de Empresas de Seguridad e Investigación, FEPASEP Federación Panamericana de Seguridad Privada, Calificados en la Dirección de Aviación Civil (DAC) y autorizados para operar en los Aeropuertos de Quito - Guayaquil y próximamente Asociados a ALAS Asociación Latinoamericana de Seguridad.

Un equipo de profesionales con destacada trayectoria en las Fuerzas Armadas, el G.I.R. (Grupo de Intervención y Rescate) y la U.I.E.S (Unidad de Inteligencia) de la Policía Nacional. Personal administrativo y Operativo con formación académica en prestigiosas universidades del País forman parte de nuestra empresa, lo que constituye garantía para las exigencias del cliente. Hemos desarrollado innovadoras técnicas de seguridad orientadas a brindar una protección integral con las cuales Tecnoaces busca establecer una real colaboración en búsqueda de su seguridad integral que se establecerá en base a los requerimientos manifestados en reuniones de trabajo previamente planificadas con ustedes.

## **GRUPO LAAR.-**

Organización dedicada a prestar seguridad física integral. Entre algunos de los servicios se cuentan: Vigilancia general, asesoramiento, investigaciones, capacitación, consultoría, auditoría y análisis de seguridad.

El objetivo trazado hace 30 años por LAAR Cía. Ltda., comenzó a regir el camino de muchos empresarios que no sólo consideran esta actividad como una respuesta al principal problema del país, la inseguridad, sino como una gran industria que genera trabajo, desarrollo y beneficios a miles de ecuatorianos.

La experiencia y capacidad directiva son las cartas de presentación del equipo de trabajo que encabeza nuestra organización, quienes marcan las directrices del Grupo LAAR

## **4.7. DEMANDA**

“La demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”<sup>17</sup>

Para determinar la demanda se ha tomado en cuenta los negocios pequeños que de acuerdo los datos del INEC 2010, son en total: 40.828 microempresas

Divididas de la siguiente manera:

Panaderías: 1.838

Tiendas: 16.447

Venta de ropa: 5.486

Farmacias: 1.004

Hoteles: 455

Restaurantes: 8.545

Comida rápida y heladerías: 2.126

Escuelas: 810

Parques de atracción y parques temáticos: 10

Peluquerías: 3.747

---

<sup>17</sup> Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del Libro Mercadotecnia.



Para el presente cálculo no se han tomado en cuenta las medianas y empresas grandes, tanto públicas como privadas que significan también un número considerable.

#### **4.8 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Para el caso del presente estudio se ha tomado como base la ciudad de Quito.

Provincia: Pichincha

Cantón: Distrito Metropolitano

Ciudad: Quito

Empresas: Pequeñas

#### **4.9. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.**

El mercado de los servicios de Seguridad Privada, se encuentra actualmente en crecimiento y expansión. A pesar de esto la empresa SERMANSEG CIA LTDA., no tiene conocimiento cabal de cuál es su participación en el mercado, no lleva un buen registro de la satisfacción de las empresas a las cuales brinda actualmente el servicio de Seguridad Privada.

Debido a una falta de marketing por parte de SEMANSEG, la empresa no ha consolidado de una manera definitiva su posición en el mercado, la fidelidad del cliente no se debería ver amenazada por los bajos precios de las nuevas, por lo tanto, es importante tomar una posición de liderazgo que le permita aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas y minimizar los impactos de las debilidades y las amenazas.

#### **4.10. MIX DEL PRODUCTO.**

Un producto o servicio es el beneficio que ofrece el fabricante a los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades.

##### **4.10.1. PRODUCTO**

Es el bien o servicio a ofertar, en nuestro caso es el otorgar seguridad física integral, entre ellos varios servicios como: vigilancia en general, asesoría, investigaciones, capacitación, consultoría, auditoría y análisis de seguridad.

#### **4.10.2. PLAZA**

Elemento del Mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Es un término para denominar el lugar, la evidencia física del lugar, para el marketing es muy importante llevar al cliente a experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como son: el olor, el color, vista, gusto, tacto.

Entre más sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su Top of Mind.

##### **4.10.2.1. ESTRATEGIAS DE PLAZA.-**

- Efectuar una lista de los clientes y distribuir a los vendedores para que conozcan y los visiten con el fin de evaluar la satisfacción del servicio de la empresa de Seguridad Privada.
- Controlar los recorridos de los supervisores a los puestos de control
- Recibir las quejas de los clientes para procesarlas en el menor tiempo posible.

#### **4.10.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.**

Se refiere a la captación de los clientes por medio de la utilización de medios publicitarios.

##### **4.10.3.1. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.-**

- Creación de un departamento de Marketing ya que esta función la realizaba el gerente y los supervisores de la empresa.
- Realizar publicidad a través de revistas de las cadenas comerciales y eventos organizados por la empresa SERMANSEG.
- Realizar visitas a los clientes.

#### **4.10.4. PRECIO.-**

El precio es un elemento que se puede modificar rápidamente y que con la mezcla de marketing produce ingresos.

#### 4.10.4.1. POLITICAS DE PRECIO

Es el conjunto de normas, criterios y acciones que se establecen para fijar y regular la cantidad de ingresos provenientes del precio de los servicios que ofrece la empresa

En la política de precios se determina de acuerdo a los atributos del servicio y de lo que denomina caro o barato, sin embargo, el precio expresa la aceptación del consumidor y que va en conjunto con los atributos de dicho servicio y la capacidad para satisfacer las necesidades.

Los factores que influyen en la fijación de precios son a través de las áreas internas y externas que se detallan a continuación.

**Tabla 28:** Factores de fijación de precios

AREAS INTERNAS	AREAS EXTERNAS
Costos	Mercados
Cantidad	Tipos de clientes
Precios	Zonas geográficas
Beneficios fijados	Canales de distribución
Medios de producción	Promoción.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

Las políticas de fijación de precios san origen a precios a precios establecidos de manera consiente y que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. Las estrategias para determinar el precio del servicio se basan por las siguientes políticas:

**Políticas de penetración.-** Requiere de precios bajos con el fin de alcanzar el mayor número de servicios de Seguridad Privada en el mercado y generar la mayor demanda posible. Para los servicios nuevos que no tiene incidencia social es adecuado utilizar esta política porque abre la posibilidad de nuevos mercados.

**Política de precios relacionados con la demanda.-** Hay dos maneras de fijar el precio:

- Fijación sicológica de precios.- Algunos precios tiene atractivo cuando a que son tradicionales o satisfacen las necesidades del consumidor.

- Política de precios siguiendo al competidor.- También denominado Status Quo y este se refiere a fijar precios idénticos de la competencia y seguir con las estrategias del líder del mercado. Su desventaja es no fijar adecuadamente los costos ni las utilidades y esta política se utiliza para empresas pequeñas o medianas.

#### **4.10.4.2. Estrategias de precio.-**

Mantener el precio de la competencia para los servicios de Seguridad Privada de la empresa SERMANSEG CIA. LTDA., para captar el mayor número de demanda en el mercado a un plazo de un año, dependiendo del comportamiento del mercado para luego establecer el precio diferenciado.

**Penetración.-** Comenzar con un precio bajo y **ganar market share** antes de que los competidores puedan alcanzarnos. Se debe diseñar estrategias que nos permitan ir subiendo los precios.

#### **4.10.4.3. PERSONAL**

Las fuerzas de ventas son el conjunto de recursos humanos y materiales que son relacionados con ella, la dirección de ventas y del departamento de recursos humanos de la empresa se encargan de seleccionar el personal., formarlas, remunerarlas e incentivarlas para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **4.11. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS**

Para poder determinar qué cantidad de recursos económicos se necesitan para poner en marcha la propuesta para mejorar la comercialización de los Servicios de Seguridad Privada de la empresa “SERMANSEG” CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, es necesario elaborar el presupuesto de inversión.

El presupuesto de inversión para la propuesta se ha realizado tomando en cuenta la inversión en activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo, requeridas para el presente proyecto, cuyo total de inversión es de \$22.577,11

**Tabla 29:** Inversiones de la Propuesta

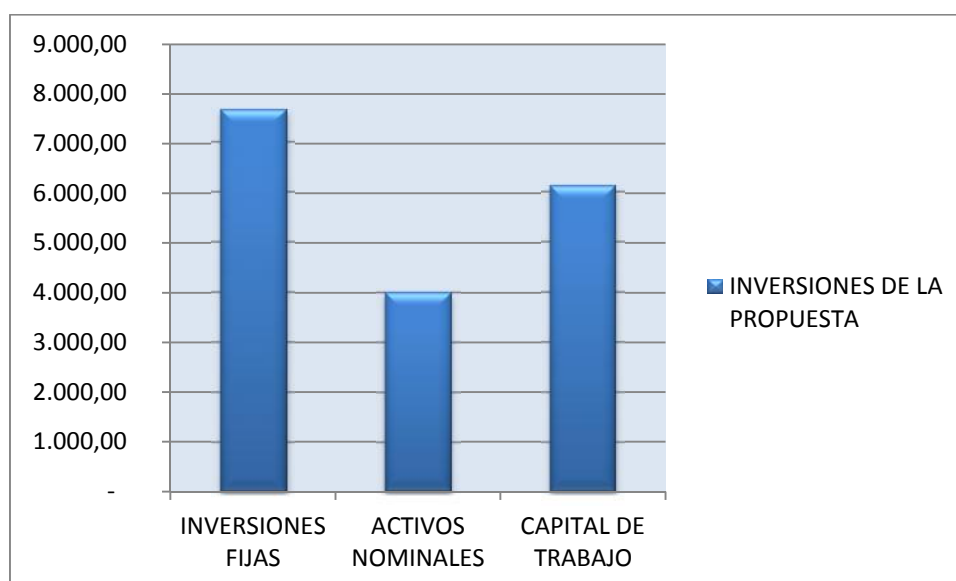
**En dólares**

R U B R O S	TOTAL INVERSIÓN
<b>INVERSIONES FIJAS</b>	
Equipos de Computación	3.850,00
Vehículos	6.000,00
Muebles y Enseres	2.600,00
<b>Subtotal</b>	<b>7.650,00</b>
<b>ACTIVOS NOMINALES</b>	
Elab. Manuales operativos	2.500,00
Publicidad preoperatoria	1.500,00
<b>Subtotal</b>	<b>4.000,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (2 meses)</b>	
Efectivo	6.127,11
Inventario	
<b>Subtotal</b>	<b>6.127,11</b>
<b>T O T A L</b>	<b>22.577,11</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Gráfico 14:** Inversiones de la Propuesta



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

Los gastos a realizarse para la implementación del proyecto son los siguientes:

**Tabla 30:** Promociones

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
Trípticos	2000	0,25	500
Llaveros	2000	0,5	1000
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>		<b>1500</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 31:** Equipos

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
laptop	1	1200	1200
Proyector	1	1500	1500
USB	5	50	250
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>2950</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 32:** Personal conferencias

CARGO	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IEES PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
Capacitador	300	25,00	20,42	12,50	36,45	25,00	419,37
Ayudante	280	23,33	20,42	11,67	34,02	23,33	392,77
<b>TOTAL</b>	<b>580</b>	<b>48,33</b>	<b>40,83</b>	<b>24,17</b>	<b>70,47</b>	<b>48,33</b>	<b>812,14</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 33:** Personal Marketing.

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>IEES PATRONAL</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>
Jefe de Marketing	1400	1400	320	350	148,60	153,33
Secretaria	320	320	320	80	36,45	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>1720</b>	<b>1720</b>	<b>40,83</b>	<b>29,17</b>	<b>85,05</b>	<b>58,33</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 34:** Muebles y enseres

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COST UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios	2	650	1300
Sillas ejecutivas	2	650	1300
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1300</b>	<b>2600</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 35:** Equipos de computación

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COST UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Computadoras	2	1200	2400
Impresoras	1	250	250
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1450</b>	<b>2650</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 36:** Vehículos

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COST UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
Motos	4	1500	6000
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1500</b>	<b>6000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 37:** Personal mensajeros

CARGO	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IEES PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
Mensajeros	400	33,33	20,42	16,67	48,60	33,33	552,35
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>33,33</b>	<b>20,42</b>	<b>16,67</b>	<b>48,60</b>	<b>33,33</b>	<b>552,35</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 38:** Equipos

NOMBRE	CANTIDAD	COST UNIT	TOTAL
Uniformes	2	150	300
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>150</b>	<b>300</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 39:** Costos adicionales (mensuales)

NOMBRE	CANTIDAD	COST UNIT	TOTAL
Luz	1	15	15
Agua	1	10	10
Teléfono	1	50	50
Varios	1	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>175</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 40:** Costos adicionales (anuales)

NOMBRE	MENSUAL	ANUAL
Luz	15	180
Agua	10	120
Teléfono	50	600
Varios	100	1200
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>2100</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros



**Tabla 41:** Resumen de personal

CARGO	MENSUAL	NUMERO	ANUAL
Capacitador	419,37	1	5032,4
Ayudante	392,77	1	4713,24
Jefe de Marketing	552,35	1	6628,2
Secretaria	419,37	1	5032,4
Mensajeros	552,35	2	13256,4
<b>TOTAL</b>	<b>2336,20</b>	<b>6</b>	<b>34662,64</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 42:** Presupuesto de Ingresos

NOMBRE	COSTO	NUMERO	TOTAL
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	250	25	6250
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>25</b>	<b>6250</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 43:** Ingresos anuales

NOMBRE	MENSUAL	ANUAL
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	250	75000
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>75000</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 44:** Resumen Ingresos operacionales

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	75.000,00	82.500,00	90.750,00	99.825,00	109.807,50
Total	75.000,00	82.500,00	90.750,00	99.825,00	109.807,50

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

**Tabla 45:** Presupuesto de egresos

RUBROS	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
COSTO DEL SERVICIO	30000	33000	36300	39930	43923
- MANO DE OBRA	13256	14582	16040	17644	19409
- SERVICIOS BASICOS	2100	2310	2541	2795	3075
- DEPRECIACION	1530	1530	1530	1530	1530
- SUELDOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	9746	10720	11792	12971	14269
- OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	0
- PUBLICIDAD	1500	1650	1815	1997	2196
- SUELDO VENTAS	11661	12827	14109	15520	17072
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>69794</b>	<b>76621</b>	<b>84131</b>	<b>92392</b>	<b>101478</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

#### 4.12 FLUJO DE CAJA

**Tabla 46:** Flujo de caja

	CONCEPTO/AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(-)	<b>INVERSION INICIAL</b>						
(+)	Ingresos	<b>22.577,11</b>	75.000,00	82.500,00	90.750,00	99.825,00	109.807,50
(-)	Gastos de Administración y Ventas		69794	76621	84131	92392	101478
(-)	Amortización de Activos Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>4406</b>	<b>5079</b>	<b>5819</b>	<b>6633</b>	<b>7530</b>
(-)	Participación 15%		660	762	873	995	1130
	<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>3746</b>	<b>4317</b>	<b>4946</b>	<b>5638</b>	<b>6400</b>
(-)	Impuesto a la renta 25%		936	1079	1237	1409	1600
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>2810</b>	<b>3238</b>	<b>3709</b>	<b>4229</b>	<b>4800</b>
(+)	Capital de trabajo						400,00
(+)	Valor residual						0,00
	<b>FLUJO DE FONDOS NETOS</b>	<b>-22.577,11</b>	<b>25.387</b>	<b>28.625</b>	<b>32.334</b>	<b>36.563</b>	<b>41.763</b>
	<b>TASA DE DESCUENTO (T)</b>	<b>14%</b>					
	<b>FLUJO DE EFEC, DESCONTADO</b>	<b>-22.577,11</b>	<b>26.131,29</b>	<b>29.789,67</b>	<b>33.960,22</b>	<b>38.714,65</b>	<b>44.134,70</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

(T) Tasa de descuento se obtiene de la siguiente forma:

TD:  $(1+TPBC)^{2/360}$

$(1+6.20)^{2/360}$

TD: 0.144

TD: 14%

#### 4.13 EVALUACIÓN

##### 4.13.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

**Tabla 47:** Pérdidas y ganancias

	RUBROS	AÑOS				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	INGRESOS TOTALES	75000	82500	90750	99825	109808
(-)	COSTO DEL SERVICIO	30000	33000	36300	39930	43923
2	UTILIDAD BRUTA	45000	49500	54450	59895	65885
(-)	COSTO ADMINIST. Y VENTAS	22906	25197	27717	30488	33537
3	UTILIDAD OPERACIONAL	22094	24303	26733	29407	32347
(-)	COSTO FINANCIERO	0	0	0	0	0
4	UTIL. ANTES DE REPART. A TRABAJ.	22094	24303	26733	29407	32347
(-)	15% A TRABAJADORES	3314	3645	4010	4411	4852
5	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	18780	20658	22723	24996	27495
(-)	25% DE IMPUESTO	4695	5164	5681	6249	6874
6	UTILIDAD NETA	14085	15493	17043	18747	20622

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Anita Verónica Olmedo Cisneros

#### 4.14. EVALUACIÓN FINANCIERA.

**Tabla 48:** Rentabilidad del Proyecto

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTADA DEL NEGOCIO						
DETALLE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión	22.577,11					
Utilidad		14.084,77	15.493,25	17.042,57	18.746,83	20.621,51
Depreciación		1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00
Amortización gastos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Capital de trabajo						6.127,11
<b>Total</b>	<b>-22.577,11</b>	<b>16.414,77</b>	<b>17.823,25</b>	<b>19.372,57</b>	<b>21.076,83</b>	<b>29.078,62</b>
<b>Flujo de Efec. Descontado</b>		<b>16.414,77</b>	<b>17.823,25</b>	<b>19.372,57</b>	<b>21.076,83</b>	<b>29.078,62</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>14,00%</b>					
<b>VAN PROYECTO</b>	<b>50.993,86</b>					
<b>TIR</b>	<b>30,38%</b>					
<b>PRI</b>	<b>1,03</b>					

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Ana Verónica Olmedo Cisneros

##### 4.14.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El método del Valor Actual Neto utilizado para la evaluación de proyectos, consiste en traer todas las entradas de efectivo o flujos de caja y compararlos con la inversión inicial neta. Se considera como valor actual neto, a la diferencia de la inversión y actualización de los flujos de efectivo del proyecto, utilizando un factor de descuento dado por el costo ponderado de capital.

Para calcular el VAN se aplica la siguiente fórmula:

*VAN = Valor actual de entradas del flujo neto de caja – inversión inicial neta.*

$$VAN = \frac{(B_0 - C_0)}{(1+i)^0} + \frac{(B_1 - C_1)}{(1+i)^1} + \frac{(B_2 - C_2)}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(B_n - C_n)}{(1+i)^n} - IIN$$

Donde:

**B<sub>n</sub>** = Beneficio del año n

**C<sub>n</sub>** = Costo o egreso del año n

**B<sub>n</sub> – C<sub>n</sub>** = Beneficio neto obtenido en el año n.

Los resultados que servirán para tomar decisiones, pueden ser los siguientes:

- ✓ Si  $VAN > 0$ , el proyecto se debe aceptar.
- ✓ Si  $VAN = 0$ , el proyecto no se acepta, resulta mejor escoger otras alternativas de inversión, ya que esa no genera beneficio alguno.
- ✓ Si  $VAN < 0$ , el proyecto no vale la pena, ya que las otras alternativas de inversión arrojan mayor beneficio.

**El VAN del presente proyecto es igual a 50.993,86 que es superior a CERO**

#### **4.14.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

$$TIR: T_d + (T_s - T_i) \frac{\text{VAN}_i}{\text{VAN}_1 - \text{VAN}_2}$$

$$TIR: 0,14 + 0,18 \frac{(50993,86)}{50993,86 + 4993,84}$$

$$TIR: 0,14 + 0,1638$$

$$TIR: 0,3038$$

$$TIR: 30,38\%$$

Tal como se pudo apreciar en las tablas anteriores, la TIR del proyecto es del 30,38% de acuerdo a los criterios anteriores, el proyecto se aceptaría pues genera una TIR mayor a los intereses de rendimiento que pagan los bancos.

#### **4.14.3. PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PRI)**

El período de recuperación de la inversión es el plazo o período de capital (tiempo) en que tarda en recuperarse la inversión inicial, basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil. Este método de evaluación, se lo obtiene mediante la suma de los “n períodos” hasta que estos generen un valor igual a la inversión.

Para el presente proyecto el valor del PRI es de 1,03 años que es igual a UN año, que es inferior a los cinco años de cálculo del tiempo del proyecto

#### 4.14.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

**Tabla 49:** Cálculo del Punto de equilibrio

		AÑOS				
		1	2	3	4	5
<b>RUBROS</b>						
<b>- INGRESOS TOTALES</b>	(VT)	<b>964800,00</b>	<b>1061280,00</b>	<b>1167408,00</b>	<b>1284148,80</b>	<b>1412563,68</b>
<b>- COSTOS FIJOS</b>	(CF)	<b>74520,97</b>	<b>80822,30</b>	<b>87737,73</b>	<b>94815,20</b>	<b>103145,16</b>
<b>- COSTOS VARIABLES</b>	(CV)	<b>883995,70</b>	<b>972397,27</b>	<b>1069637,80</b>	<b>1176602,28</b>	<b>1294263,10</b>
<b>- COSTO TOTAL</b>	(CT)	<b>958516,67</b>	<b>1053219,57</b>	<b>1157375,53</b>	<b>1271417,48</b>	<b>1397408,26</b>
<b>PE \$ = CF/(1-CV/VT)</b>		<b>889777,24</b>	<b>965036,63</b>	<b>1047617,02</b>	<b>1132131,71</b>	<b>1231600,94</b>
<b>PE% = PE \$ / VT</b>		<b>0,92</b>	<b>0,91</b>	<b>0,90</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- El presente proyecto se lo realizó tomando en cuenta la importancia actual de las empresas de Seguridad Privada, debido al incremento de la inseguridad ciudadana en todo el país y especialmente en la ciudad de Quito.
- Durante el desarrollo del Presente Plan estratégico de Marketing se establecieron las diferentes oportunidades y amenazas que disminuyen las posibilidades de fracaso gracias a un análisis situacional, el mismo que también permite definir la situación actual de la empresa, es decir ayuda a conocer las fortalezas y debilidades frente al entorno, logrando una orientación al cumplimiento de los objetivos, en los diversos escenarios que se presenten para la empresa.
- Finalmente la evaluación financiera realizada en base al proyecto permite determinar la viabilidad del mismo, tomando en cuenta los resultados, en los cuales los parámetros manejados como el TIR del 94,37%, El VAN de 50.993,86 dólares muestran resultados muy alentadores para poner en marcha el proyecto, logrando que la empresa siga creciendo.
- Mediante el desarrollo de los objetivos en el plan de marketing, se determinó estrategias para cada perspectiva principalmente en la del cliente, al cual se enfoca para cumplir con el objetivo propuesto.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es de vital importancia para la empresa plantearse estrategias adecuadas que le permita desarrollarse de tal manera que cumpla con todas las expectativas del segmento de mercado al cual está enfocado la empresa.
- Es recomendable para SERMANSEG trabajar puntualmente en las debilidades que posee, de tal forma que pueda enfrentar al mercado y por ende aprovechar las oportunidades que se presentan.
- En base a lo expuesto anteriormente se recomienda a la empresa poner en marcha el Plan estratégico sugerido en el presente estudio, ya que le permitirá posicionarse en el mercado como una empresa líder.
- Utilizar el presupuesto destinado para el plan de marketing, controlando mediante la aplicación de la programación de las estrategias propuestas



### **5.3. BIBLIOGRAFIA.**

**ABBOT, J.C.** Problemas de la comercialización y medidas para mejorarla, 32 p.

**ARAUJO, MARIA CARIDAD,** Entropía y procesos productivos: Una aplicación a la economía ecuatoriana, PUCE, 138 p.

**ARAUJO, MARIA CARIDAD,** Entropía y Procesos Productivos: una aplicación a la economía ecuatoriana, 138 p.

**ATCHABAHIAN, ADOLFO, ET AL,** Administración de Empresas, 193p

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS,** La productividad total de los factores en el Ecuador: efectos microeconómicos sobre las tasas de ganancia, los precios relativos y los salarios reales y determinantes macroeconómicos de su evolución, 51 p

.

**BUDIC,** Domingo, Diccionario de Comercio Exterior

**ESTRADA, ANGEL..... ET. AL** Indicadores de precios, costes y márgenes en las diversas ramas productivas.

**GUZMAN,** Ortega Gonzalo, Comercialización y precios de productos.

**LEDESMA,** Carlos. “Principios de Comercio Internacional, Buenos Aires”, Editorial Macehi, Cuarte Edición, 1997

**MANCERO SAMAN, ALFREDO** Las políticas de ajuste y sus efectos en la producción y el empleo. México, Editorial Hispano américa, 1996

**NAPOLEON,** Claudio, Diccionario de Economía Política, Editorial Ortells.

**RAMON,** Santiago. Diccionario de Economía y Finanzas, (11ª edición).

**SUNDARDAS M, ARJAN,** Marketing Financiero: nuevas estrategias para el siglo XXI, 185 p.

**VEGA, Esteban**, “Comercio Exterior, Promoción de exportaciones y Apertura Comercial: El caso Ecuador” Editorial Cultural S.A. Quito Ecuador, 1999

## REFERENCIAS

**ABC, Definición. 2007.** Definición ABC. *Definición ABC*. [En línea] 08 de 2007. [Citado el: 15 de 09 de 2012.] <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>.

**ABC, Definición. 2011.** definición ABC. *Definición ABC*. [En línea] 07 de 2011. [Citado el: 30 de 04 de 2012.] <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php#ixzz2VThjthxO>.

**Costo, Definición de. 2010.** Foro de contabilidad. *Foro de contabilidad*. [En línea] 11 de 2010. [Citado el: 15 de 08 de 2012.] <http://www.loscostos.info/definicion.html>.

**Empresariales, Iniciativas. 2010.** Iniciativas empresariales. *conceptos financieros previos*. [En línea] 07 de 2010. [Citado el: 28 de 08 de 2012.] [www.iniciativasempresariales.com](http://www.iniciativasempresariales.com).

**INTEGRAL, EL INSTITUTO DE SEGURIDAD. 2010.** Eslaseg. *Eslaseg*. [En línea] EL INSTITUTO DE SEGURIDAD INTEGRAL, 21 de 03 de 2010. [Citado el: 10 de 09 de 2012.] [eslaseg.com/.../5.-%20LA%20REALIDAD%20DE%20LA%20SEGURIDAD](http://eslaseg.com/.../5.-%20LA%20REALIDAD%20DE%20LA%20SEGURIDAD).

**Marketing, Diccionario de. 2011.** socialletick. *socialetic*. [En línea] 10 de 2011. [Citado el: 15 de 05 de 2012.] <http://www.socialetic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>.

**Merlo, Manuel Sanchez Gómez. 2012.** Manuel Sanchez. *La Seguridad Privada en el mundo*. [En línea] 03 de 2012. [Citado el: 17 de 07 de 2012.] <http://manuel Sanchez.com/2012/01/31/la-seguridad-privada-en-el-mundo-convergencia-y-globalizacion-5/>.

**2012.** Mis respuestas.com. *Mis respuestas.com*. [En línea] 28 de 03 de 2012. [Citado el: 01 de 12 de 2012.] <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-delincuencia.html>.

**Network, usec. 2012.** usec network International Magazine. *usec network International Magazine*. [En línea] 15 de 04 de 2012. [Citado el: 10 de 06 de 2012.] <http://usecmagazine.usecnetwork.com/ecuador/?p=18445>.

**2011.** Scrib. *Definicion de demanda*. [En línea] Definicion de demanda, 07 de 2011. [Citado el: 28 de 03 de 2012.] <http://es.scribd.com/doc/72791094/Definicion-de-Demanda>.

**2010.** sisman. *Marketing Estratégico*. [En línea] sisman, 10 de 12 de 2010. [Citado el: 15 de 08 de 2012.] [www.sisman.utm.edu.ec/](http://www.sisman.utm.edu.ec/).

**Sladishare. 2012.** Slide share. *Inseguridad ciudadana*. [En línea] 02 de 2012. [Citado el: 19 de 05 de 2012.] UploadBrowse Go ProLoginSignupEmailLikeSaveEmbed<> /113RelatedMore Seguridad ciudadana253 viewsLikeSeguridad ciudadana181 viewsLikeSeguridad ciudadana159 viewsLikeSeguridadtic966 viewsLikeseguridad ciudadana542 viewsLikeDelia monografia65 viewsLikeTrabajo.

**Thompson, Ivan. 2009.** Promonegocios.net. *Definicion de cliente*. [En línea] Promonegocios.net, 07 de 2009. [Citado el: 28 de 06 de 2012.] <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>.

**Vquijano. 2011.** Monografias.com. *Monografias.com*. [En línea] 23 de 04 de 2011. [Citado el: 15 de 06 de 2012.] <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml>.